

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
SALARIOS EN LA SATISFACCIÓN, LA LEALTAD, LA FORMACIÓN Y EL DESEMPEÑO  
DE LOS EMPLEADOS DE EMSSANAR EN EL AÑO 2013

Presentado por:

MILTON ENRIQUE SÁNCHEZ DELGADO

JHON FERNANDO ESTRELLA GARZÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SAN JUAN DE PASTO

2014

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
SALARIOS EN LA SATISFACCIÓN, LA LEALTAD, LA FORMACIÓN Y EL DESEMPEÑO  
DE LOS EMPLEADOS DE EMSSANAR EN EL AÑO 2013

Presentado por:

MILTON ENRIQUE SÁNCHEZ DELGADO

JHON FERNANDO ESTRELLA GARZÓN

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración

Director

MG. BENJAMÍN BETANCOURT

Codirector

PHD. FREDDY VILLALOBOS GALVIS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SAN JUAN DE PASTO

2014

**NOTA DE ACEPTACION:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 28 de Noviembre de 2014

## DEDICATORIA

	<p>A Dios, por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas.</p> <p>A mi esposa Adriana, por sus gestos de amor y comprensión. Por ser el apoyo en el crecimiento personal y profesional.</p> <p>A mi padre Franco, por ser el cimiento del proceso de formación y ejemplo esencial de vida.</p> <p>A la memoria de mi madre, Luz Miryam, por sembrar en mí el amor, empeño y felicidad para cada labor realizada.</p> <p>A mi familia y a todos aquellos que contribuyeron con este camino.</p> <p><i>JOHN FERNANDO</i></p>
--	--

	<p>A Dios, por darme la oportunidad de empezar de nuevo.</p> <p>A Luis Felipe y Milton Alejandro, son el eje de mi vida.</p> <p>A mi amada Aide Liliana por su compañía y apoyo incondicional.</p> <p>A mi madre Fabiola, mi angelito acá en la tierra, a mi padre Milton mi angelito en el cielo.</p> <p>A mis hermanas Alex y Mary por su amor y respeto.</p> <p><i>Milton Sánchez</i></p>
--	--

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no habría sido posible sin la influencia directa o indirecta de muchas personas a las que agradecemos profundamente por estar presentes en las distintas etapas de su elaboración.

A la organización EMSSANAR, a sus directivos en especial al Dr. Carlos Fajardo Pabón Gerente General, por brindarnos todas las facilidades para el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad del Valle, por la oportunidad de permitirnos participar de este proceso educativo y brindarnos las herramientas necesarias en nuestra formación de Maestría.

Al Dr. Benjamín Betancourt y al Dr. Freddy Villalobos, como directores del trabajo de investigación por su disposición y sus valiosas recomendaciones.

A los docentes de la Universidad del Valle que con sus conocimientos, orientaciones y experiencias contribuyeron en este proceso de formación.

A nuestros compañeros de la Maestría, quienes compartieron con nosotros su vasta experiencia y nos brindaron su amistad.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el transcurso del presente proyecto y de la Maestría.

## **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es examinar la validez del sistema salarial y sus políticas de implementación en EMSSANAR. Este análisis incluye tres grupos de condiciones estructurales: el impacto en la satisfacción y lealtad, los cambios en los perfiles de formación y la mejora en el desempeño de los empleados. Utilizando una muestra de 254 trabajadores, un diseño de corte transversal, mediante análisis de correlaciones y regresión ordinal se contrastó la significatividad de la varianza explicada de las diferentes variables objeto de estudio. Los resultados apoyan que el sistema salarial desarrollado en la Organización es válido ya que su diseño está alineado con los efectos en las variables críticas que explican significativamente la satisfacción laboral, la lealtad y el nivel de formación del personal. Adicionalmente a través de un análisis cualitativo se construyó un árbol de problemas y objetivos que permitió proponer un plan de mejoramiento que optimice el sistema salarial actual.

Se concluye entonces que el sistema salarial implementado resultó útil para estimular o motivar a la mejora de los perfiles de formación del personal, explica de manera significativa la satisfacción laboral y lealtad sin embargo no muestra evidencia de que haya influido en mejorar el desempeño de los trabajadores. A partir de este trabajo se entrega un método para la categorización de cargos según su nivel de responsabilidad.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad de vida en el trabajo, escala salarial, condiciones laborales.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the validity of the wage system and policy implementation in EMSSANAR. This analysis includes four groups of structural conditions: impact on satisfaction and loyalty, changes in the profiles of training and improved employee performance. Using a sample of 254 workers, a cross-sectional design, using correlation analysis and ordinal regression the significance of variance explained by the different variables under study contrasted. The results support that the wage system developed in the Organization is valid because its design is aligned with the effects on the critical variables that significantly explain job satisfaction, loyalty and level of training. Additionally, through a qualitative analysis a problem tree and objectives that allowed us to propose an improvement plan that optimizes the current wage system was built.

It is concluded that the wage system implemented was useful to stimulate or encourage improved profiles staff training, explains significantly job satisfaction and loyalty however shows no evidence that he influenced improve worker performance. From this work a method for categorizing positions according to their level of responsibility delivery.

**KEYWORDS:** Quality of life at work, pay scale, working conditions.



## TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN .....	22
1. EL PROBLEMA .....	24
1.1 Antecedentes y descripción del problema .....	24
1.2 Formulación del problema .....	26
1.3. Objetivo General y Específicos.....	26
1.3.1 Objetivo General.....	26
1.3.2 Objetivos Específicos .....	27
1.4. Justificación .....	27
1.5 Diseño Metodológico .....	28
1.5.1 Tipo y enfoque de investigación.....	28
1.5.2 Método de Investigación.....	29
1.5.3 Fuentes de Información.....	30
1.5.4. Diseño Estadístico .....	32
1.5.5 Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos.....	36
1.5.6 Técnicas para el análisis de los resultados .....	41
1.5.7 Operacionalización de Variables .....	50
2. MARCO REFERENCIAL .....	52

2.1 Estado del Arte.....	52
2.1.1 Teorías del Salario .....	52
2.1.2 Estudios que relacionan el factor salarial con la satisfacción, motivación, desempeño y nivel de formación del talento humano. ....	57
2.2 Marco teórico .....	58
2.2.1 Actividades de la administración de salarios e incentivos.....	59
2.2.2 Método de jerarquización (Amaya Galeano, 2012).....	60
2.2.3 Método de clasificación de cargos (Lanham, 1963).....	61
2.2.4 Método de comparación de factores .....	62
2.2.5 Método de evaluación por puntos.....	62
2.2.6 Método o sistema HAY de matrices y perfiles.....	63
2.3 Marco Conceptual .....	63
2.3.1 Ajuste Salarial .....	63
2.3.2 Análisis Funcional de Puestos.....	64
2.3.3 Escalas de funciones del trabajador.....	65
2.3.4 Asalariado .....	65
2.3.5 Aumento Salarial .....	65
2.3.6 Capital Humano.....	66
2.3.7 Salario .....	66
2.3.8 Sistema de compensación e incentivos .....	67

2.3.9 Salario Mínimo .....	67
2.3.10 Escala Salarial .....	68
2.3.11 Satisfacción Laboral .....	68
2.3.13 Motivación laboral.....	68
2.3.14 Nivel de Desempeño .....	68
2.3.15 Nivel de Formación .....	69
2.3.16 Clima Organizacional .....	69
2.3.17 Cultura organizacional .....	69
2.3.18 Jerarquización de puestos.....	70
2.3.19 Nivel Salarial.....	70
2.3.20 Plan Carrera.....	70
2.3.21 Evaluación de desempeño .....	70
2.4 Marco Legal .....	70
2.4.1 Jurisprudencia relacionada .....	76
2.5 Marco Empresarial.....	81
2.5.1 Misión .....	87
2.5.2 Visión.....	87
2.5.3 Valores .....	88
2.5.4 Temas Estratégicos .....	88

2.5.5 Modelo Organizacional.....	89
3. RESULTADOS .....	92
3.1 Caracterización del Sistema de Salarios en Emssanar .....	92
3.1.1 Definición de Categorías de cargos según niveles de responsabilidad.....	94
3.1.2 Definición de la escala salarial por categoría.....	96
3.1.3 Comparación con el mercado .....	103
3.1.4 Clasificación de cargos en las categorías .....	103
3.1.5 Calificación factores para cada cargo .....	103
3.1.5 Actualización y mantenimiento de la Base de Datos de empleados.....	107
3.1.6 Cálculo individual de factores y asignación salarial.....	108
3.1.7 Implementación .....	110
3.2 Evaluación del impacto del sistema de salarios en la satisfacción y lealtad de los empleados .....	113
3.2.1 Relación del sistema de salarios con la Satisfacción laboral .....	113
3.2.2 Percepción del impacto del sistema de salarios en la lealtad .....	127
3.3 Evaluación del impacto de la aplicación del sistema de salarios en los niveles de formación de los empleados .....	131
3.3.1 Cambios en los perfiles de formación del personal.....	133
3.3.2 Percepción del impacto de la escala salarial en los niveles de formación del personal .....	137

3.4 Evaluación del impacto del sistema de salarios en el desempeño de los empleados de EMSSANAR.....	140
3.4.1 Evaluación del Cambio en el desempeño individual entre 2012 y 2013 .....	140
3.4.2 Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño .....	142
3.5 Estudio de percepción de los empleados respecto al sistema de salario .....	143
3.5.1 Análisis de los resultados de la Encuesta.....	143
3.5.2 Análisis de la información obtenida en las Entrevistas .....	151
3.5.3 Debilidades.....	158
3.5.4 Fortalezas .....	158
3.6 Plan de mejora.....	159
3.6.1 Identificación del Problema Principal.....	159
3.6.2 Exploración y verificación de los efectos o consecuencias del Problema .....	160
3.6.3 Identificación de relaciones entre los efectos que produce el Problema .....	160
3.6.4 Identificación de las causas y sus interrelaciones.....	162
3.6.5 Diagrama del Árbol de Problemas y verificación de la estructura causal .....	165
3.6.6 Construcción del árbol de objetivos .....	165
3.6.7 Lineamientos estratégicos para la solución del problema.....	166
3.6.8 Plan de Mejoramiento Propuesto.....	168
3.6.9 Propuesta para la evaluación de Cargos.....	171
3.6.10 Propuesta para la calificación del Nivel de Responsabilidad por cada cargo .....	176

4. CONCLUSIONES .....	179
5. RECOMENDACIONES .....	181
Bibliografía .....	183

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de contacto telefónico .....	40
Tabla 3. Respuestas a instrumento.....	40
Tabla 4. Variables tratadas en el estudio .....	50
Tabla 5. Número de empleados por unidad de negocio 2013 .....	90
Tabla 6. Ingresos por unidad de negocios 2013 .....	91
Tabla 7. Categorías de cargos definidas 2013 .....	94
Tabla 8. Perfiles de formación asignados a categorías .....	95
Tabla 9. Calculo Factor salarial por categoría.....	97
Tabla 10. Escala salarial 2014 .....	101
Tabla 11. Calificación de ponderados por Factores.....	104
Tabla 12. Configuración de los niveles de formación.....	105
Tabla 13. Configuración del Factor Antigüedad .....	106
Tabla 14. Escala para calificar el nivel de responsabilidad.....	107
Tabla 15. Índices de Satisfacción.....	114
Tabla 16. Interpretación de Correlaciones.....	115
Tabla 17. Correlación entre Satisfacción laboral, Satisfacción con el salario y Satisfacción con el sistema de salarios.....	115
Tabla 18. Variables independientes .....	117
Tabla 19. RLO aplicada al conjunto de datos.....	119
Tabla 20. Información sobre el ajuste del modelo .....	119
Tabla 21. Pruebas de bondad de ajuste .....	120

Tabla 22. Estimaciones de los parámetros .....	121
Tabla 23. Tabla de contingencia Satisfacción Laboral * Categoría de respuesta pronosticada ..	124
Tabla 24. Impacto en la satisfacción y motivación General.....	125
Tabla 25. Impacto en la Satisfacción y Motivación en el Equipo de trabajo .....	126
Tabla 26. Impacto en la Satisfacción y Motivación a nivel personal .....	126
Tabla 27. Rotación de personal 2007 - 2013 .....	128
Tabla 28. Percepción de Lealtad .....	129
Tabla 29. Correlaciones entre Lealtad, Satisfacción laboral, satisfacción con el salario y satisfacción con el sistema de salarios .....	130
Tabla 30. Tiempos de educación formal en Colombia .....	132
Tabla 31. Cambios en perfiles de formación 2007 - 2013 .....	136
Tabla 32. Percepción General del impacto en los niveles de formación.....	138
Tabla 33. Percepción de los Jefes inmediatos sobre el impacto en los niveles de formación.....	138
Tabla 34. Percepción a Nivel personal del impacto en los niveles de formación .....	139
Tabla 35. Prueba de muestras relacionadas .....	141
Tabla 36. Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño organizacional .....	142
Tabla 37. Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño del equipo de trabajo .....	142
Tabla 38. Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño individual .....	143
Tabla 39. Características del Conocimiento .....	152
Tabla 40. Características Impacto en la vida de los trabajadores .....	156
Tabla 41. Evaluación de alternativas para solucionar el problema.....	167



Tabla 42. Programas para diseñar e implementar un proceso de planeación y evaluación de los cargos .....	168
Tabla 43. Programas para rediseñar el sistema de salarios en sus variables estructurales.....	169
Tabla 44. Programas para implementar procesos continuos de comunicación a los empleados.	170
Tabla 45. Criterios de responsabilidad y sus ponderados .....	171
Tabla 46. Niveles de evaluación por criterios .....	172
Tabla 47. Distribución de puntajes por niveles de responsabilidad.....	175
Tabla 48. Intervalos para calificar Nivel de Responsabilidad .....	176

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Principales Actividades de la Administración de sueldos y salarios .....	59
Figura 2. Sede Principal Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud òEMSSANAR E.S.S.ö. .....	81
Figura 3. Estructura organizacional de EMSSANAR.....	90
Figura 6. Diagrama de Flujo Sistema de Salarios MILES75 .....	112
Figura 11. Normalización de la percepción del impacto en los niveles de formación a nivel general e individual .....	139
Figura 16. Relación Causa Efectos con el problema .....	161
Figura 17. Causas y sus interrelaciones .....	162
Figura 18. Árbol de Problemas .....	165
Figura 19. Árbol de Objetivos .....	166
Figura 20. Diagrama de flujo del Sistema de Salarios mejorado .....	178

## LISTADO DE GRAFICAS

Gráfica 1. Factor Salarial por Categoría.....	98
Gráfica 2. Distribución salarial por categorías .....	102
Gráfica 3. Rotación histórica de personal 2007 - 2013 .....	129
Gráfica 4. Crecimiento de trabajadores 2007 - 2013 .....	132
Gráfica 5. Variación de perfiles de formación por año del 2007 al 2013 .....	134
Gráfica 6. Variación en los niveles de formación 2007 ó 2013.....	135
Gráfica 7. Satisfacción con el sistema utilizado para la asignación salarial?.....	144
Gráfica 8. ¿Qué Cambiaría en la Organización? .....	146
Gráfica 9. Preocupación por cambio de condiciones.....	147
Gráfica 10. El Sistema de Salarios es Justo.....	148
Gráfica 11. El Sistema de salarios es equitativo .....	150

## LISTADO DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo tamaño de la muestra.....	33
Ecuación 2. Función Logit para la RLO .....	44
Ecuación 3. Razón de probabilidad (odds) asociada.....	45
Ecuación 4. Generalización de la razón de probabilidad (odds) asociada .....	45
Ecuación 5. Estadístico G.....	46
Ecuación 6. Estadístico de Wald.....	47
Ecuación 7. Estadístico chi cuadrado de Person.....	48
Ecuación 8. Razón de la función logarítmica .....	49
Ecuación 9. Razón de la función logarítmica (2).....	49
Ecuación 10. Razón de la función logarítmica (3).....	49
Ecuación 11. Razón de probabilidad (odds ratio).....	50
Ecuación 12. Factor salarial.....	96
Ecuación 13. Cálculo salarios por categoría.....	99
Ecuación 14. Cálculo del Salario Básico de Cada Categoría .....	99
Ecuación 15. Índice Salarial .....	109
Ecuación 16. Cálculo del Índice de Responsabilidad (IR).....	175

## ANEXOS

Anexo 1. Personas Entrevistadas .....	188
Anexo 2. Protocolo para Entrevista .....	189
Anexo 3. Carta de invitación .....	191
Anexo 4. Encuesta Electrónica .....	192
Anexo 5. Protocolo de Verificación de diligenciamiento encuesta .....	199
Anexo 6. Informe de Verificación del diligenciamiento de encuesta .....	201
Anexo 7. Aplicación prueba piloto encuesta .....	207
Anexo 8. Validación del instrumento por Estadística Regional (medio magnético) .....	207
Anexo 9. Acta de Reunión para la evaluación de las Alternativas de solución (medio magnético) .....	207
Anexo 10. Base de datos del personal encuestado (medio magnético) .....	207
Anexo 11. Base de datos de encuestas aplicadas (medio magnético) .....	207
Anexo 12. Entrevistas (medio magnético) .....	207

## INTRODUCCIÓN

La motivación del talento humano es uno de los factores que más incide en la satisfacción laboral. A su alrededor existen innumerables variables que impactan positiva o negativamente en el desempeño de las personas en relación al trabajo que ejecutan, pero sin duda el factor salarial o remuneración es una de las variables más críticas.

El salario proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios. La administración adecuada de esta variable es una herramienta efectiva en la mejora de la satisfacción laboral, la lealtad del personal y el desempeño, que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, el deterioro del clima laboral, disminuir el desempeño, elevar el índice de ausentismos, rotación y otras formas de protesta pasiva tales como quejas, malas relaciones laborales (Arribas, 2009).

EMSSANAR es una organización empresarial de la economía solidaria, que compite en los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle del Cauca, presta servicios en las áreas de salud, educación técnica, comercialización de alimentos, asistencia técnica socio-empresarial y micro crédito, a través de tecnologías flexibles, el eficiente manejo de los recursos y ***un talento humano competente y motivado***, comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad social y en la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad para el desarrollo del país.

Su desarrollo institucional se vio afectado a mediados del año 2012, por la baja motivación que generaba la remuneración teniendo en cuenta el volumen de operaciones y la complejidad organizacional, esta situación iba en contravía con la declaración de la Misión institucional y se evidenciaba especialmente el incremento de la rotación de personal (especialmente en las áreas de salud), la solicitud permanente de incremento de personal y de incrementos salariales.

En el 2013, se propone un ajuste al sistema de salarios utilizado, que le representa a la organización un incremento significativo en sus gastos de operación. La administración busca que esta inversión mejore la calidad de vida de los empleados y que los comprometa a mejorar sus perfiles de formación, los motive a hacer carrera dentro de la organización y que este esfuerzo conjunto impacte positivamente en los resultados empresariales.

Esta investigación busca evaluar los impactos de este sistema salarial en la satisfacción, lealtad, la formación y el desempeño de los empleados de la organización EMSSANAR; con el fin de comprobar su eficacia y proponer los ajustes necesarios para optimizarlo y de esta forma contribuir al mejoramiento de la calidad en el trabajo.

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes y descripción del problema

EMSSANAR, desde su declaración de misión establece la necesidad de contar con *talento humano competente y motivado*, estos atributos son gestionados a través del Tema estratégico “Gestión del talento humano” cuyo objetivo para el periodo estratégico 2011-2013 es “Fortalecer los niveles de competencia, motivación y productividad del talento humano”.

El modelo empresarial está formado por la unidad corporativa<sup>1</sup> que ejecuta los procesos de gerencia, dirección y apoyo y cinco unidades de negocio (EPS, IPS, SF, Fundación y CETEM<sup>2</sup>) que ejecutan sus procesos misionales. A Diciembre de 2013 cuenta con 1.146 empleados contratados en la modalidad de término indefinido distribuidos en 189 cargos, clasificados en 19 niveles de responsabilidad, el gasto administrativo que asume la organización incluyendo prestaciones sociales es de \$ 2.358 millones mensuales que representa en términos porcentuales el 2% respecto al total de sus ingresos.

En el año 2011 se contrata una firma consultora para medir la carga laboral y el nivel de productividad en los cargos operativos y tácticos de EPS y SF, dadas las continuas solicitudes de

---

<sup>1</sup>**Unidad Corporativa:** Integra las áreas de Gerencia General, Gerencia de Salud, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Desarrollo comunitario y empresarial, Gestión Humana, Planeación, Control Interno, Jurídica.

<sup>2</sup>**EPS:** Asociación Mutual Empresa solidaria de Salud Emssanar, EPS del Régimen subsidiado

**IPS:** Coemssanar IPS, Institución prestadora de servicios de salud de baja y mediana complejidad

**SF:** Coemssanar SF, Comercializadora de Medicamentos e insumos hospitalarios.

**Fundación Emssanar,** Gestiona Proyectos sociales internos y externos

**CETEM:** Centro de estudios técnicos de Emssanar.



aumento de personal y mejora salarial en estas unidades de negocios. El resultado del estudio reveló que existían algunos cargos con sobrecarga laboral y adicionalmente poca motivación en el trabajo, por considerarse insatisfechos con la asignación salarial, además se presentó como un hallazgo una considerable dispersión salarial entre los diferentes cargos de la organización en su correspondiente orden jerárquico.

El incremento en la rotación de personal, especialmente en las áreas de Salud de la organización por mejores condiciones salariales, particularmente en los cargos cuyo perfil profesional era médico, presenta una situación muy crítica dado que la curva de experiencia en esta área estratégica se estaba perdiendo. Esta situación fue atendida por la Gerencia de Salud y la Gerencia General incrementando los salarios de estos profesionales pero esta medida generó inconformidad en toda la organización.

La Gerencia General organizó en el año 2012 un recorrido por todas las zonas geográficas acompañada por el equipo directivo, con el objetivo de escuchar de primera mano las necesidades y expectativas de todo el personal, fueron 15 reuniones en las que el común denominador fue la insatisfacción del personal con las asignación salarial.

Ante esta situación tan compleja, se decide iniciar un proceso de mejora al sistema salarial implementado desde el año 2007, enfocándose en redefinir los niveles jerárquicos, la valoración sistemática de los cargos, la definición de perfiles mínimos y los perfiles deseados, la antigüedad en la organización, la complejidad del cargo basado en su responsabilidad y el equilibrio respecto al mercado. Como resultado se espera que exista un equilibrio en la remuneración de los diferentes cargos, incentivar a que el personal haga carrera dentro de la organización, motivar a que los empleados mejoren sus perfiles de formación formal y que esto

redunde en la mejora del desempeño individual y por consecuencia el incremento de la productividad. La implementación de este sistema le significó un incremento del 13.66% en los gastos de personal respecto al año anterior que en valores absolutos son \$2.680 millones mensuales.

Este incremento debe ser justificado y evaluado de una manera técnica ya que influye directamente en el desempeño de los empleados y en los resultados financieros de la organización. Para la administración es importante tener un estudio objetivo que evidencie los logros obtenidos luego de la implementación del sistema de salarios ya que se han generado ciertas dudas en los miembros de la Junta Directiva por lo tanto la Gerencia General necesita sustentar con evidencia objetiva los resultados de su decisión.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál ha sido el impacto de la implementación del Sistema de Salarios en la Satisfacción, la lealtad, la formación y el desempeño de los empleados de EMSSANAR?

## **1.3. Objetivo General y Específicos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar el impacto de la implementación del sistema de salarios en la satisfacción laboral, la lealtad, la formación y el desempeño de los trabajadores de EMSSANAR en el año 2013 y proponer acciones de mejora al método implementado.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Hacer una caracterización del Sistema de Salarios implementado en el año 2013 en la empresa EMSSANAR.
- Evaluar el impacto del sistema de salarios en la Satisfacción y lealtad de los trabajadores.
- Evaluar el impacto del sistema de salarios en los niveles de formación de los trabajadores.
- Evaluar el impacto del sistema de salarios en el desempeño de los trabajadores en el año 2013
- Establecer la percepción que tienen los empleados frente al sistema de salarios, en términos de debilidades y fortalezas.
- Proponer un plan de mejora al Sistema de Salarios y socializarlo ante las directivas de EMSSANAR.

### **1.4. Justificación**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá a la Gerencia General y la Junta Directiva medir el efecto del sistema salarial implementado y sus políticas, de tal manera que se pueda evidenciar técnicamente que los ajustes salariales que representaron un incremento del 13.66% en los gastos de personal tuvo efectos positivos en la satisfacción laboral, la lealtad, la formación y el desempeño de los empleados de EMSSANAR.

Adicionalmente, conocer cuál es la percepción y expectativas de los empleados sobre el sistema y políticas implementadas dará a la dirección la posibilidad de establecer acciones de mejora que junto con los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, coadyuven a realizar ajustes al sistema de salarios, buscando maximizar los resultados esperados en las variables de impacto mencionadas para el beneficio de la organización y sus trabajadores.

Si los resultados obtenidos en la presente investigación, demuestran que la implementación del sistema de salarios tuvo efectos positivos respecto a las variables estudiadas, sustentado el estudio en la aplicación de técnicas de investigación válidas y dado que el sistema implementado es propio de la institución, este podría ser utilizado y replicado en otras organizaciones que afronten problemáticas similares y dificultades para establecer una política de salarios justa y equitativa que estimule la mejora de las competencias a través de la formación, la lealtad, la satisfacción laboral y el desempeño de sus empleados.

## **1.5 Diseño Metodológico**

### **1.5.1 Tipo y enfoque de investigación**

En la primera parte de la investigación se realizó un estudio descriptivo que permitió recolectar mediante entrevistas y análisis documentales informaciones sobre los conceptos, métodos, políticas y variables que se utilizaron para definir el sistema de salarios en la organización, de esta forma obtuvo una caracterización detallada de las propiedades, procedimientos y técnicas empleadas en la institución para la asignación salarial de sus trabajadores.

En la segunda etapa se desarrollaron análisis correlacionales para evaluar la relación que existe entre el sistema de salarios y su impacto en la satisfacción laboral, la lealtad, la formación y el desempeño de los trabajadores. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación (Hernández Sampieri, 2003)

En la tercera etapa se elaboró un estudio descriptivo para establecer de manera general la percepción de los trabajadores de la organización con respecto al sistema salarial implementado, sus variables y políticas buscando la identificación de posibles acciones de mejora, a través de la aplicación de entrevistas a personas de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Durante todo el proceso investigativo se empleó un enfoque cualitativo, para determinar las características de las variables que definen la satisfacción, lealtad, el desempeño y la formación del talento humano, esta información nos permitió tener una visión generalizada de la situación con el fin de formular un primer diagnóstico que nos permita resolver o mejorar la situación en la Empresa, y un enfoque cuantitativo para establecer las correlaciones existentes entre las variables de estudio y de esta manera poder hacer inferencia sobre los resultados esperados y validar las hipótesis propuestas.

### **1.5.2 Método de Investigación**

El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental. (De la Torre & Navarro, 1982)

Teniendo en cuenta el enfoque seleccionado, el problema a investigar, la dimensión temporal y el número de puntos en el tiempo en el cual se recolectarán los datos para el desarrollo de la presente investigación se propone seguir un diseño no experimental transeccional descriptivo<sup>3</sup> y no experimental transeccional correlacional<sup>4</sup>.

### **1.5.3 Fuentes de Información**

Las fuentes de información necesarias para adelantar el presente proceso de investigación son:

#### ***1.5.3.1 Fuentes Primarias***

Como fuente principal de información relevante para la investigación se obtuvieron las siguientes:

- Identificación de las expectativas sobre la implementación y el impacto del sistema salarial en la satisfacción laboral, la lealtad, el desempeño y formación del personal a través de una entrevista estructurada aplicada a doce empleados de todos los niveles de la organización.
- Evaluación de la satisfacción y lealtad de los trabajadores seleccionados dentro de la muestra aleatoria a través de la aplicación de una encuesta que medirán los factores de las relaciones entre las variables de estudio.

---

<sup>3</sup> Los diseños transeccionales descriptivos tiene como objetivo ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento o un contexto o una situación. (Hernández Sampieri, 2003)

<sup>4</sup> Los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. En este diseño lo que se mide ó analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa ó analiza (enfoque cualitativo)es la asociación entre variables en un tiempo determinado. (Hernández Sampieri, 2003)

- Evaluación del desempeño de los trabajadores mediante la recopilación y el análisis de las mediciones realizadas por la organización y la aplicación de la encuesta que mide la percepción del desempeño desde la perspectiva organizacional e individual.
- Medición de la percepción de los trabajadores respecto al Sistema de salarios implementado a través de la aplicación de una encuesta a la muestra seleccionada.

#### ***1.5.3.2 Fuentes Secundarias***

La investigación tuvo como referencia diversas fuentes que suministraron información importante entre ellas:

- Estudios de satisfacción y evaluación de desempeño de los empleados de los años 2012 y 2013
- En libros, trabajos de grado, revistas especializadas, publicaciones científicas. El acceso a estas fuentes a nivel nacional e internacional se hizo a través de los accesos virtuales a los repositorios de información de universidades principalmente y a la adquisición de libros relacionados con la administración de salarios y compensaciones.
- Documentos descriptivos del sistema de salarios implementado: Metodología, actas de comité gerencial donde se evidencie su sustentación.
- Bases de datos con información del personal de las unidades de negocio con las variables indispensables para el estudio (identificación, fechas de ingreso, salario anterior, salario actual, cargo, tipo de cargo, unidad de negocio, escolaridad, etc.)

#### **1.5.4. Diseño Estadístico**

##### ***1.5.4.1 Población***

El universo o población es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada (Hernández Sampieri, 2003). Para la realización de la presente investigación se tomó como universo 1146 empleados<sup>5</sup> de EMSSANAR, vinculados desde antes de la aplicación de la segunda versión del sistema de salarios.

##### ***1.5.4.2 Muestra***

Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que se obtiene o se selecciona una muestra (Hernández Sampieri, 2003), la cual se pretende sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Para el autor mencionado la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de esta.

Igualmente, se define la muestra como una parte (subconjunto) de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población (Parra, 2003). Es decir, se pretende que dicho subconjunto represente a la población de la cual se extrajo. Ambos autores coinciden en que la muestra debe ser un reflejo de la población y debe ser representativa.

---

<sup>5</sup> Empleados quienes venían vinculados en la organización antes de la aplicación de la escala, con corte a 31 de Enero de 2013



#### 1.5.4.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra fue calculado siguiendo el procedimiento establecido por (Hernández Sampieri, 2003), considerando 1146 empleados reportados con corte 31 de Enero de 2013. El tamaño de la muestra fue calculado con la siguiente ecuación:

**Ecuación 1.** Cálculo tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times N - 1 + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- $z$  = Valor de la distribución normal para una confianza dada, confianza = 90%, le corresponde un valor de  $z = 1.65$  (según tabla de distribución normal, apéndice 3, Parra (2003)).
- $N$  = universo de estudio (1146)
- $p$  = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado<sup>6</sup> 0,5
- $q$  = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado  $(1-p) = 0,5$
- $e$  = error de estimación máximo aceptado = 0.05 (5%)

Substituyendo se obtiene que:

$$n = \frac{1.65^2 \times 1146 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 1146 - 1 + (1.65^2 \times 0.5 \times 0.5)} = 220.14$$

---

<sup>6</sup> Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para  $p$  y 50% para  $q$

El número de empleados incluidos en la muestra será de 220, para un 90% de confianza y un error de 5%.

#### ***1.5.4.4 Muestreo***

Se denomina muestreo al procedimiento mediante el cual se selecciona una muestra a partir de una población previamente definida, con el propósito de extraer conclusiones válidas para esta con el uso de información proveniente de tan solo una parte de ella (Parra, 2003).

Existen diferentes tipos de muestreo, en la investigación objeto de estudio se realizó un muestreo probabilístico, donde cada miembro de la población tuvo la misma probabilidad de ser incluido y donde la muestra fue extraída utilizando un método de selección aleatoria, mediante el cual solo intervino el azar. (Parra, 2003).

Para esto, se aplica el método de coordinado negativo; el cual una vez asignado a cada registro un número aleatorio se re-ordenan todos los registros por el campo aleatorio de menor a mayor y seleccionamos los primeros 220 individuos. Por supuesto, la muestra seleccionada de 220 se guarda en el orden en el cual quedaron los individuos en un archivo. Por problemas operativos y teniendo en cuenta que existe la posibilidad que no se puede contactar a algunos de los individuos objeto, se decide seleccionar un excedente de 80 posibles reemplazos (total de la muestra 300), de esta manera estamos asegurando el número de registros necesarios para completar la muestra sin ninguna selección aleatoria adicional entre los restantes, simplemente se consideran los que siguen en la lista. Para soportar esta decisión justificamos el método con las siguientes consideraciones:

- a. Existe un problema de ausencia de respuesta que no debe ser pasado por alto. Hay muchos métodos para modelar esta ausencia y es mandatorio ponerlos en práctica cuando este fenómeno de ausencia de respuesta aparece. En general, se trata de modelar la respuesta como un evento aleatorio con probabilidad  $P(r)$ ; por lo tanto la probabilidad de ausencia de respuesta es  $1-P(r)$ . Si después de analizar la información, el estadístico decide que la ausencia de respuesta sigue un patrón completamente aleatorio MCAR (missing completely at random, por sus siglas en inglés) y no es debida a comportamientos intrínsecos en los subgrupos poblacionales, entonces, bajo este supuesto, todos los individuos tendrán la misma probabilidad de responder y, por tanto, la misma probabilidad de no responder.
- b. El algoritmo coordinado negativo ordena la población de forma aleatoria. De hecho, se trata de una permutación aleatoria de los elementos de la población. De esta forma, si la población tiene  $N$  individuos, y se ordenan aleatoriamente, entonces los primeros (o los últimos)  $k$  elementos conforman una muestra aleatoria simple de tamaño  $k$ .
- c. Para evitar estos inconvenientes técnicos, se decidió extraer la muestra de reemplazo para permitir la ausencia de respuesta. Cuando uno no ordena toda la lista de forma aleatoria, la muestra de reemplazo es una muestra separada de la población que queda después de extraer la muestra principal. Por lo tanto, si varios individuos no respondieron porque no estaban disponibles, y se reemplazaron con los individuos el mismo número de individuos, entonces es posible suponer que se tiene una muestra aleatoria de tamaño  $k$  que incluye los individuos que no respondieron.
- d. El proceso de muestreo que se describe puede ser llamado "muestreo inverso" puesto que no se dejan de seleccionar individuos hasta obtener las observaciones que efectivamente sí

respondieron y que conforman la muestra válida. En este caso, el tamaño de la muestra no es  $k$  y se convierte en una cantidad aleatoria. (Cochran, 1977)

#### ***1.5.4.5 Selección de los elementos muestrales***

Para realizar la selección de los elementos muestrales, se trabajó con la base de datos del personal suministrada por la Jefatura de Gestión Humana. Para la selección de una muestra aleatoria simple, se debe poseer una lista exhaustiva de todos los elementos que conforman la población de interés, a esta lista de población se le denomina marco muestral (Parra, 2003).

Con los criterios definidos sobre la técnica de muestreo 1.5.4.5 Selección de los elementos, se creó en cada uno de los 1146 registros de los trabajadores un campo adicional con un número aleatorio generado en Excel, luego se ordenaron los datos por dicho campo de menor a mayor y se seleccionan los primeros 300 registros (220 + 80 de reemplazo).

### **1.5.5 Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de investigación son las distintas formas de obtener información. Cada técnica determina los instrumentos o medios empleados de acuerdo al tipo de investigación. Recolectar los datos implica seleccionar un instrumento o método de recolección de datos, un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Hernández Sampieri, 2003). Las técnicas de investigación empleadas son:

#### ***1.5.5.1 Entrevistas***

Se aplicaron doce entrevistas estructuradas, dos por cada nivel jerárquico de la organización, con el fin de obtener información relevante para la investigación respecto a la percepción y expectativas de los empleados con el sistema de salarios. Esta información es indispensable para el contraste de los resultados cuantitativos y para formular las posibles mejoras del sistema. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y desde su notable desarrollo, en sociología y en educación.

En el Anexo 1. Personas Entrevistadas, se detalla el listado de los empleados entrevistados, en el Anexo 2. Protocolo para Entrevista, se presenta el formato de la entrevista aplicada.

#### ***1.5.5.2 Encuesta***

Por las características de la información recopilada en la presente investigación, la recolección de datos fue abordada mediante el cuestionario tipo escala, el cual consiste en un conjunto organizado de reactivos o ítems relativos a la característica que se quiere medir. (Cea, 1999). Las etapas que se adelantaron fueron:

- a. **Diseño de la encuesta:** Una vez planteados los objetivos del estudio y definidas las unidades de muestreo, se realizó un cuestionario electrónico creado en la plataforma [www.e-encuesta.com](http://www.e-encuesta.com), con preguntas cerradas que indagan cada una de las características que se pretendían medir (Anexo 4. Encuesta Electrónica). El cuestionario está constituido por 48 preguntas, clasificadas en los siguientes temas:
  - Datos Generales del empleado (1 - 10)
  - Información sobre el trabajo actual (11 ó 22)

- Información sobre el salario (23 ó 31)
- Evaluación de la satisfacción (32 ó 36)
- Sobre el sistema de salarios y su impacto en la organización (37 ó 40)
- Sobre el sistema de salarios y su impacto en el equipo de trabajo (41 ó 44)
- Sobre el sistema de salarios y su impacto en nivel personal (45 ó 48)

Para ver el instrumento en la plataforma acceda a:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=Lgp6sJW+w+8=>

- b. **Prueba piloto:** El 20 de Agosto se realizó una prueba de testeo (pretest), aplicando el cuestionario electrónico a doce personas con las mismas características de la muestra, fueron citados a una aula del centro de estudios de Emssanar CETEM, en la ciudad de Pasto, con el fin de validar y detectar posibles irregularidades y problemas en el instrumento antes de su aplicación formal y definitiva.

De este proceso se recibieron sugerencias muy importantes por parte de los participantes, entre ellas que se dejara la opción de responder la encuesta con formulario físico ya que hay personas que por su puesto de trabajo y perfil no tienen acceso, se afinaron términos en la formulación de preguntas, se modificaron algunas escalas de medición y se eliminaron tres preguntas.

La versión resultante del instrumento fue enviada al área de estadística de la empresa EMSSANAR con el fin de que se realice una revisión de la formulación y opciones de respuesta, de donde se obtuvo las siguientes observaciones:

Una vez diligenciada la encuesta me parece bien, la redacción, la claridad de las preguntas, la escala, excepto que es un poco larga; no sé si es necesario revisar las preguntas entre 37 y 45; si amerita tener las dos opciones de A NIVEL EMPRESARIAL o A NIVEL PERSONAL. Yo dejaría la última opción, la personal. Porque se corre el riesgo que ya en este punto la gente este aburrida de contestar. NO ME PARECE FUNCIONAL QUE HAYAN DOS LINK; eso confunde a los encuestados y más si se pretende que sea anónima.

De igual manera se siguiere aplicar el instrumento por escrito; en ese caso, la gente sí sentiría que es ANÓNIMA, y aumenta la probabilidad de que la gente te responda sinceramente que piensan en realidad.<sup>7</sup>

De esta manera se obtuvo la versión final del instrumento y la decisión del equipo investigador fue continuar con la aplicación electrónica dejando la opción de aplicar el cuestionario con formulario físico a las personas que manifestarán la voluntad de responder por este medio, de igual se dejó la posibilidad de manifestar la decisión de no participar en el estudio.

- c. **Trabajo de campo:** Previo a la aplicación del estudio se realizó el levantamiento del correo electrónico de las personas seleccionadas en la muestra, de este proceso se obtuvo que 167 (55.6%) tenían correo institucional, 114 (38%) tenían correo personal y 19 (6,3%) no poseían ningún tipo de correo electrónico, con los últimos se procedió a través del Contac Center de la organización a contactarlos con el fin de establecer el medio adecuado para responder a la encuesta, gestión de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

---

<sup>7</sup> Observaciones al instrumento Teresita Valencia ó Estadística Regional.

**Tabla 1.** Resultados de contacto telefónico

Estado	Total
Registraron correo electrónico	9
Solicitaron responder por medio físico	3
No respondieron a los teléfonos relacionados	5
No estar interesado en participar del estudio	2
<b>Total</b>	<b>19</b>
<b>Fuente:</b> Centro de Contactos	

La aplicación del instrumento electrónico se realizó del 2 al 15 de septiembre del presente año, adicionalmente se realizó una campaña de monitoreo de verificación del diligenciamiento de la encuesta a través del Contac Center (ver protocolo Anexo 5. Protocolo de Verificación de diligenciamiento encuesta, Anexo 6. Informe de Verificación del diligenciamiento de encuesta) con el fin de identificar la recepción efectiva del instrumento y su diligenciamiento. Al cierre de la fecha establecida se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 2.** Respuestas a instrumento

Respuestas	Total
Finalizadas (Han pulsado "fin de encuesta")	253
Parciales (No han pulsado "fin de encuesta")	14
<b>Totales</b>	<b>267</b>

Accesos sin respuesta a ninguna pregunta	68
Intentos de acceso con la encuesta cerrada	5
<b>Fuente:</b> plataforma e-encuesta	

Estos resultados muestran que se superó el número de encuestas definidas en el diseño muestral, para todos los objetos de la investigación se tomarán únicamente las



encuestas finalizadas es decir 253, al incluir las 33 encuestas adicionales buscamos darle mayor nivel de confianza ( $> 90\%$ ) sin embargo todas las conclusiones que se realizan a partir de estos datos deberán ser interpretadas con un nivel de confianza del 90% y un error del 5%.

#### ***1.5.5.3 Revisión de Documentación***

La aplicación de esta técnica permitió recolectar información determinante del proceso de implementación del sistema de salarios. Los documentos analizados fueron:

- Actas de Comité gerencial
- Manual de incentivos y compensaciones
- Informes de satisfacción del cliente interno 2011 ó 2012
- Informes de gestión de la Jefatura de Gestión Humana
- Proceso de Administración del Talento Humano
- Evaluación de desempeño de los trabajadores 2012 y 2013
- Plan Carrera institucional
- Aplicativo Escala salarial, etc.

#### **1.5.6 Técnicas para el análisis de los resultados**

Para realizar un análisis cuantitativo de los datos obtenidos en el trabajo de campo se utilizaron diversos métodos, cada uno de los cuales tiene su razón de ser y un propósito específico para cada tipo de análisis. En la presente investigación fue utilizada la estadística descriptiva y estadística inferencial.

Para determinar la relación de asociación entre las variables de estudio, fue calculado el coeficiente de correlación de Spearman, mientras que para definir la relación causal entre variables dependientes e independientes utilizamos la regresión ordinal.

Para la estimación de estos datos se utilizó el paquete estadístico Statistical Package For Social Science (SPSS) versión 21.0. Dicho paquete estadístico es recomendado para el procesamiento de datos en el área social. Luego de analizados los datos estadísticamente, se procedió a interpretar los mismos en correspondencia con las bases teóricas recopiladas.

#### ***1.5.6.1 Correlación no perimétrica de Spearman***

La evaluación de la intensidad con que se asocian dos variables cuantitativas medidas en un solo grupo de individuos suele efectuarse de manera espontánea a través del coeficiente de correlación de Pearson. Sin embargo, en muchas ocasiones el uso de dicho procedimiento no es acorde con la naturaleza de los datos ni con las condiciones establecidas para utilizar dicho coeficiente  $r_p$ .

El uso de la técnica de Pearson requiere que las dos variables hayan sido medidas hasta un nivel cuantitativo continuo y que la distribución de ambas sea semejante a la de la curva normal; es decir, que tengan sesgo y curtosis parecidos a los de dicha distribución.

Cuando las variables, siendo cuantitativas continuas, no tienen una distribución semejante a la de la curva normal o cuando una o ambas son de tipo discreto el coeficiente idóneo para evaluar la intensidad de la asociación es el descrito por Spearman, que se simboliza con  $r_s$ .

Una vez calculado, el coeficiente de correlación  $r_s$  de Spearman puede tener valores que varían entre  $-1$  hasta  $+1$ , pasando por el cero.

Cuando el valor resultante es cercano a +1 se dice que ambas variables se asocian directamente de manera muy estrecha, cuando el valor resultante es cercano a -1 se dice que ambas variables se asocian inversamente de manera muy estrecha y cuando el coeficiente de correlación  $r_s$  de Spearman calculado tiene un valor cercano a cero se dice que ambas variables no presentan asociación.

En la prueba se plantean las siguientes hipótesis estadísticas:

- Hipótesis estadística nula:  $H_0: r_s = 0$  (cero)
- Hipótesis estadística alterna:  $H_a: r_s \neq 0$

En vista de que la hipótesis estadística nula ( $H_0$ ) significa que las dos variables no se asocian, el propósito de la prueba es evaluar la posibilidad de rechazar a dicha hipótesis. El rechazo de la  $H_0$  ocurre cuando el valor del coeficiente de correlación  $r_s$  de Spearman calculado con los datos supera a un valor crítico del coeficiente de correlación de Spearman. Si la  $H_0$  es rechazada se concluye que probablemente exista una real asociación entre la pareja de variables en estudio. (Obregón Reynaga, 2010)

#### ***1.5.6.2 Regresión Ordinal***

La regresión logística en su forma más simple, es decir, con una respuesta binaria, propone que el logaritmo de la razón de probabilidad (odds según su denominación en inglés), entendida como el cociente entre la probabilidad de éxito y la de fracaso en un ensayo de Bernoulli, es igual a una función lineal en los parámetros, denominada usualmente predictora lineal (PONSOT, 2009). En esta situación el objetivo es estimar y establecer la significancia estadística de los factores frente a una respuesta observada, y al operar con la inversa del

logaritmo de la razón de probabilidad en función de la predictora lineal, se predicen las probabilidades de éxito en cada combinación de niveles de los factores (PONSOT, 2009).

En el caso particular de la RLO se utiliza una función de unión para relacionar de forma lineal a las variables explicativas con la razón de probabilidad entre la probabilidad acumulada hasta la categoría  $i$  de la variable ordinal, y la probabilidad que la variable tome un valor mayor que la categoría  $i$  (Agresti, 1990). En RLO las funciones de unión más empleadas son la Logit y la Cloglog (Agresti, 1990). No existe un criterio que defina con claridad en qué caso es más adecuada cada una de estas funciones, y cuando existen dudas sobre cuál emplear, generalmente se utilizan ambas y se comparan los resultados para escoger los más satisfactorios (Agresti, 1990). No obstante McCullagh (1980) plantea que la unión con Logit es más adecuada para analizar datos ordinales cuya distribución de frecuencia es uniforme a lo largo de todas las categorías, mientras que la unión Cloglog es preferible para analizar datos categóricos cuyas categorías de mayor valor son las más probables. En el caso de estudio que se muestra en este trabajo los valores de la variable ordinal representan las calificaciones en una asignatura cuya complejidad es valorada por los educandos como de media a alta, por ende no ocurre que los mayores valores (mejores calificaciones) sean los más probables, siendo plausible considerar la unión Logit como la más satisfactoria para este caso. La expresión de la función Logit para la RLO es la siguiente:

**Ecuación 2.** Función Logit para la RLO

$$\ln(O_i) = \alpha_i + \beta X$$

En esta ecuación,  $O_i$  es la razón de probabilidad (odds) asociada a la categoría  $i$  de la variable dependiente, siendo la expresión de esta razón:

**Ecuación 3.** Razón de probabilidad (odds) asociada

$$O_i = \frac{P(\text{valor sea } \leq \text{categoría } i / \text{valores de } X)}{P(\text{valor sea } > \text{categoría } i / \text{valores de } X)}$$

Lo que es lo mismo que:

**Ecuación 4.** Generalización de la razón de probabilidad (odds) asociada

$$O_i = \frac{P(\text{valor sea } \leq \text{categoría } i / \text{valores de } X)}{(1 - P(\text{valor sea } \leq \text{categoría } i / \text{valores de } X))}$$

Con el término  $\text{valor}$  en las ecuaciones (3) y (4) se hace referencia a cualquier valor de la variable dependiente. Como se observa, las probabilidades de las ecuaciones (3) y (4) son condicionales, es decir, dados los valores de las variables independientes. En la ecuación (2),  $\alpha$  es el intercepto asociado a la ecuación que modela la razón de probabilidad de la categoría  $i$ , y  $\beta$  es el coeficiente de la ecuación de regresión. Si existen  $p$  variables independientes, existen  $p$  coeficientes, y  $X$  se reemplaza por la combinación lineal entre  $X_1 + X_2 + \dots + X_p$ . Estos coeficientes cuantifican el efecto de las variables independientes sobre el logaritmo de la razón de probabilidad.

Si la variable dependiente tiene  $k$  categorías, existen  $k-1$  ecuaciones ya que a la categoría mayor no se asocia odds al ser la probabilidad acumulada hasta ésta igual a uno. El modelo de regresión ordinal descrito anteriormente es denominado **modelo logit acumulado** ya que es construido basándose en las probabilidades acumuladas de la variable respuesta dados los valores

de las variables explicativas (HOSMER D. a., 2000). También es denominado **modelo de razón de probabilidad proporcional** ya que los coeficientes de regresión son independientes de las categorías de la variable dependiente, siendo los mismos en las k-1 ecuaciones que se forman para las categorías. Esto implica asumir que la relación entre las variables explicativas y la variable dependiente ordinal, es independiente de las categorías de esta última, y por tanto que los cambios en las variables explicativas provocan el mismo cambio en la razón de probabilidad acumulada de todas las categorías (HOSMER D. a., 2000) (MCCULLAGH, 1980). Este supuesto debe comprobarse a través del test de líneas paralelas o de forma gráfica (HOSMER D. a., 2000). Por tanto existen k-1 ecuaciones con los mismos coeficientes acompañando a las variables explicativas y que sólo se diferencian en el valor del intercepto.

Para estimar los coeficientes de la ecuación de regresión se utilizan diversos procedimientos, siendo la estimación de máxima verosimilitud el más empleado (Agresti, 1990). Una vez obtenida la ecuación, un primer aspecto importante es comprobar la significancia global de la ecuación, lo que significa evaluar si en conjunto las variables regresoras tienen un efecto estadísticamente significativo sobre la variable dependiente. Con este fin se emplea el estadístico G, calculado según la fórmula:

**Ecuación 5. Estadístico G**

$$G = -2 \ln \left[ \frac{\text{verosimilitud de la muestra sin variables explicativas}}{\text{verosimilitud con la ecuación que incluye las variables}} \right]$$

Este estadístico sigue distribución chi-cuadrado con tantos grados de libertad como variables independientes existan (MCCULLAGH, 1980). Cuando las predicciones de la variable dependiente que se hacen con el modelo que incluye todas las variables independientes superan

las predicciones que se realizan sin considerar éstas, el valor de G tiende a ser grande y conlleva a concluir que al menos una de las variables regresoras tiene efecto sobre la variable dependiente, y por lo tanto que la probabilidad de ocurrencia de los valores que representan esta variable, varía para alguna de las combinaciones de valores de las variables independientes (HOSMER D. a., 2000).

La significancia individual de cada variable independiente generalmente se analiza a través de la prueba de Wald, la cual se basa en la significancia del coeficiente estimado para cada variable (Agresti, 1990). El estadístico utilizado es el siguiente:

**Ecuación 6.** Estadístico de Wald

$$Z_{Wald} = \frac{b_j}{ES(b_j)}$$

Donde  $b_j$  es el coeficiente de regresión estimado para la variable independiente  $j$ . Bajo la hipótesis de que el coeficiente poblacional  $\beta_j=0$  para la variable  $j$ , la razón entre la estimación de este coeficiente ( $b_j$ ) y el error estándar de esta estimación  $[(ES b_j)]$ , sigue una distribución normal estándar. Mayores valores de este estadígrafo indican que el coeficiente  $\beta_j$  es distinto de cero, y por ende que la variable independiente tiene efecto sobre la probabilidad de ocurrencia de los valores de la variable dependiente.

Además de averiguar si las variables explicativas tienen un efecto sobre la probabilidad de ocurrencia de los valores de la variable dependiente, es necesario conocer si el modelo que se obtiene presenta buen ajuste. Usualmente para evaluar el ajuste se construye una tabla de contingencia cuyas filas representan los valores de la variable objeto de estudio y cuyas columnas representan las posibles combinaciones de valores de las variables independientes

(HOSMER D. H., 1997). Cuando alguna variable regresora es continua la tabla se construye considerando los ajustes recomendados por Hosmer y Lemeshow (2000). El empleo de una prueba de bondad de ajuste para comparar en cada celda de la tabla los valores observados y los valores predichos según el modelo es útil para valorar la calidad de ajuste. Si la frecuencia predicha para las combinaciones según el modelo, difiere significativamente de la frecuencia con la cual ocurren realmente los valores en estas combinaciones, existe evidencia de falta de ajuste (HOSMER D. a., 2000). Para comparar estas frecuencias generalmente se calcula el estadístico chi cuadrado de Pearson según la ecuación:

**Ecuación 7.** Estadístico chi cuadrado de Person

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{l=1}^m \frac{(y_{il} - m_l p_{il})^2}{m_l p_{il} (1 - p_{il})}$$

En la Ecuación 7 se considera que la variable dependiente tiene k categorías y que se forman m combinaciones de valores con las variables explicativas, de manera que:

- $y_{il}$ , es la frecuencia observada de la i-ésima categoría de la variable dependiente en la l-ésima combinación de valores de las variables explicativas.
- $p_{il}$ , es la probabilidad estimada con el modelo para la i-ésima categoría de la variable dependiente en la l-ésima combinación de valores de las variables independientes.
- $m_l$  es la cantidad de elementos en la l-ésima combinación de valores de las variables explicativas.

Mientras mayor es el valor del estadístico  $X^2$  mayor sospecha de falta de ajuste.

Si finalmente se concluye la existencia de relación entre las variables explicativas y la dependiente, y si la ecuación lograda presenta buen ajuste, entonces se pueden hacer otros



análisis, por ejemplo, para obtener la razón de probabilidad acumulada de la categoría  $i$  de la variable dependiente para determinados valores de las independientes, se despeja esta razón de la función logarítmica de forma que:

**Ecuación 8.** Razón de la función logarítmica

$$\frac{P(\text{valor sea} \leq \text{categoría } i / \text{valores de } X)}{P(\text{valor sea} > \text{categoría } i / \text{valores de } X)} = e^{\alpha_i + \beta X}$$

Con el término  $\alpha_i$  en la Ecuación 8 se hace referencia a cualquier valor de la variable dependiente. De Ecuación 8 se deriva que:

**Ecuación 9.** Razón de la función logarítmica (2)

$$P(\text{valor sea} \leq \text{categoría } i / \text{valores de } x) = (e^{\alpha_i + \beta x}) / (1 + e^{\alpha_i + \beta x})$$

Y de Ecuación 9 se deduce que:

**Ecuación 10.** Razón de la función logarítmica (3)

$$\begin{aligned} P(\text{valor sea} = \text{categoría } i / \text{valores de } x) \\ = P(\text{valor sea} \leq \text{categoría } i) - P(\text{valor sea} \leq \text{categoría } i - 1) \end{aligned}$$

La Ecuación 10 es de suma utilidad pues posibilita estimar a través de la ecuación obtenida y dado un conjunto de valores de las variables regresoras, la probabilidad que la dependiente tome cada uno de sus valores.

También suele calcularse el ratio de la razón de probabilidad (*odds ratio*) que provoca el cambio en cada una de las variables independientes. El odds ratio de la variable independiente  $x$  evalúa la relación entre la razón de probabilidad asociada a la categoría  $i$  cuando  $x = x_2$ , y la razón de probabilidad asociada a la categoría  $i$  cuando  $x = x_1$ . Numéricamente sería:

**Ecuación 11.** Razón de probabilidad (odds ratio)

$$odds\ ratio = \frac{P(Y \leq i | X = X_2) / P(Y > i | X = X_2)}{P(Y \leq i | X = X_1) / P(Y > i | X = X_1)}$$

Como el efecto que tiene una determinada variable predictora es el mismo para todas las categorías de la variable dependiente, para cada variable independiente se determina un solo odds ratio. El odds ratio es utilizado para interpretar el efecto de las variables explicativas sobre la variable objeto de estudio. Si éste es igual a uno indica que la variable predictora no tiene efecto. Si es menor que uno, lo cual sucede cuando el coeficiente de la variable regresora es negativo, indica que, si las otras variables explicativas permanecen constante, los cambios en la variable explicativa analizada incrementan la probabilidad de obtener categorías de mayor valor en la variable objeto de estudio (Agresti, 1990). Valores de odds ratio mayores que uno muestran que las variaciones en la variable independiente disminuyen la probabilidad de obtener categorías de mayor valor de la dependiente.

### 1.5.7 Operacionalización de Variables

**Tabla 3.** Variables tratadas en el estudio

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Satisfacción y Lealtad del Empleado	Percepción que tiene el empleado sobre las condiciones proporcionadas por la organización	Índice de Satisfacción	Humana	¿Cuál es el Nivel de satisfacción de los empleados?
		Nivel de Lealtad		¿Si tuviera la oportunidad de cambiar de empleo lo haría?
		Índice de rotación		¿Cuántas personas han renunciado por mejores condiciones?

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Formación Profesional	El perfil necesario que un empleado debe cumplir para mejorar sus competencias para el desarrollo de sus actividades	Nivel de formación	Humana	¿Cuál es el nivel inicial de formación de los empleados? ¿Cuál es el nivel actual de formación?
Desempeño de empleado	Los resultados mostrados por los empleados en cuanto a la ejecución de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización	Nivel de desempeño individual Percepción de desempeño	Administrativa	¿Los niveles de eficiencia individual se han incrementado? ¿Los niveles de productividad organizacional han incrementado?

**Fuente:** elaboración propia

La información recogida a través de la encuesta electrónica, es exportó a un archivo local de formato Excel en el cual se realizaron todos los procesos de tratamiento de los datos, codificación y cálculo de las variables, para el análisis se exportaron las variables necesarias al paquete estadístico SPSS con objeto de someter estos datos al método estadístico aplicado según el enfoque de la investigación, analizar los resultados y dar respuesta a los objetivos planteados, validar o refutar las hipótesis planteadas.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Estado del Arte**

#### **2.1.1 Teorías del Salario**

Sobre el tema salarial y compensaciones se han elaborado muchas teorías desde tiempo atrás.

Una de las primeras teorías formuladas es la denominada del salario justo. Para su autor, el filósofo Santo Tomás de Aquino, el salario partía de consideraciones de orden moral y de la influencia de la costumbre. Para Santo Tomás, el salario justo era aquel que le permitía llevar al trabajador una vida adecuada a su posición social. Esta teoría refleja una visión normativa acerca del salario; es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, en contraposición a una visión positiva que reflejaría el valor real de los salarios (WOOD, 2003).

El economista David Ricardo (Ricardo, 1817), estableció varias teorías basadas en sus estudios sobre la distribución de la riqueza a largo plazo, y sustentó su teoría acerca de los salarios en la teoría de la oferta y la demanda en el principio de Malthus. Según este precepto, mientras el incremento de los recursos económicos de las naciones aumenta en progresión aritmética (ritmo muy lento), la población crece en progresión geométrica (ritmo muy rápido), esto dio lugar a la teoría de la subsistencia o teoría del salario natural o "ley de bronce".

Según la teoría de Ricardo sobre el valor del trabajo, los salarios dependen del precio de los alimentos, que a su vez se determina por los costos de producción, los cuales guardan

relación directa con la cantidad de trabajo necesario para producir los alimentos; en otras palabras, el trabajo es el principal determinante del valor de los bienes producidos. Bajo esta teoría de la subsistencia, el trabajador tan sólo tendrá derecho a ganar por su trabajo aquello que natural y estrictamente necesite para subsistir, ya que si gana menos perecería de hambre y si gana más vendría un crecimiento de las familias y de la población trabajadora, trayendo como consecuencia un incremento de la mano de obra, lo cual se traduce en un decrecimiento de los salarios (valor del trabajo).

En esta revisión teórica sobre los salarios, es importante mencionar al filósofo Karl Marx, quien desarrolló una teoría según la cual "la clase trabajadora es explotada por la clase capitalista al apropiarse ésta del 'valor' excedente (plusvalía) producido por aquélla". En relación con los salarios, Marx afirmó que el dueño del capital no le paga al trabajador por su trabajo sino por su potencial para trabajar; esto significa que cuando el patrono sale al mercado laboral a comprar mano de obra lo que encuentra es al trabajador que vende sus capacidades, su experiencia y su educación para poder subsistir. Es entonces cuando dichas capacidades le dejan de pertenecer al trabajador y pasan a ser propiedad del dueño del capital, que fue el que pagó, el cual las utilizará para la producción de bienes que se venderán luego en el mercado a unos precios que generan utilidades (plusvalía) aprovechadas por el capitalista y con las cuales acumula e incrementa su capital. La plusvalía la constituye entonces la diferencia entre el salario que un trabajador recibe por su trabajo y el valor del artículo por él producido. Para Marx, el salario justo que el patrono le debería pagar directamente al trabajador es aquel que le sirva para procurar su subsistencia; además, el Estado le debería dar una especie de salario social, proveniente y financiado por el Fondo Nacional de Plusvalía.

El industrial estadounidense Henry Ford (1863 - 1947), propuso la teoría que lleva su nombre, reconocida también como la teoría de los salarios altos, expuesta en 1915. Ford introdujo, en 1913, en su fábrica la técnica de la cadena de montaje y empezó a utilizar piezas intercambiables para los carros. Esta técnica incrementó de tal manera la productividad que redundó en una reducción del trabajo mensual en su fábrica de entre el 40 y 60%, debido sobre todo a la monotonía de la cadena de montaje y a los repetidos aumentos de las cuotas de producción asignadas a los trabajadores. Ford superó esta dificultad duplicando el salario promedio de la industria, pasando de pagar US\$2,50 a US\$5 al día. El resultado neto fue una creciente estabilidad en su fábrica y una reducción importante de los costos.

El filósofo y economista escocés Adam Smith (1723 - 1790) dio lugar a otra de las teorías acerca de los salarios, la teoría de Adam Smith. Smith hace un análisis de los procesos de creación y distribución de la riqueza y demuestra que la fuente fundamental de todos los ingresos y la forma como se distribuye la riqueza estriban en la diferenciación entre la renta, los salarios y los beneficios o ganancias (Amaya Galeano, 2003, pág. 72).

Otro de los postulados teóricos sobre el salario lo constituye la teoría de la productividad marginal, intentó determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Esta teoría, desarrollada por el economista Americano John Bates Clark, sostiene que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos, este sería el trabajador marginal. Bajo esta teoría, todo factor de producción (tierra, capital, trabajo y tecnología) es objeto de demanda, de acuerdo con su productividad física marginal y que, por tanto, la comunidad paga por el trabajador en condiciones de competencia perfecta una retribución

equivalente al valor que agregan por su contribución al producto. La productividad marginal física debe entenderse como el incremento en las unidades de producción creadas por el empleo de un trabajador adicional (marginal). En esta teoría de la productividad marginal, el salario se obtiene multiplicando la producción marginal física del factor trabajo por el precio del artículo producido.

Ahora bien, es indiscutible que los problemas debidos a las desigualdades en los salarios se sintieron en Estados Unidos antes de la Revolución Industrial y desde entonces se han tratado de resolver intentando definir métodos para la evaluación de cargos.

En 1838, el gobierno elevó una petición al Congreso en la que llamó la atención sobre los peligros ocasionados por los salarios inequitativos. La petición abogaba por el establecimiento de un salario fijo, de acuerdo con las funciones realizadas en el cargo.

En 1881, Frederick Winslow Taylor realizó los primeros estudios de evaluación en la Midvale Steel Company. Los estudios de Taylor involucraron una adecuada descripción de oficios y una división de los cargos en operaciones y sub operaciones (elementos), con el fin de establecer una tasa de tiempo que a su vez se convirtiera en una tasa base de salario.

En 1902, la United States Civil Service Commission recomendó hacer cambios para la reclasificación de los servicios sobre las bases de servicios ejecutados. Se indicaba además la necesidad de evaluar los cargos para establecer salarios justos y equitativos.

En 1909, la Commonwealth Edison Company of Chicago introdujo el plan de clasificación de los cargos para tratar de solucionar los problemas que se estaban presentando en sueldos y salarios.

En 1925, Merrill R. Lott describió el método de evaluación y valoración de cargos, más conocido como el "método de puntos", en el magazín Manufacturing Industries and Management Administration. Poco después, Lott allanó el camino para un programa de salarios equitativos, con la introducción del primer método o "plan científico" de evaluación de cargos.

De 1937 a 1939, la National Electrical Manufacturers Association (Nema) y la National Metal Trades Association (NMTA) introdujeron planes para la evaluación de cargos con remuneración por horas.

La segunda guerra mundial se considera el factor que más ha contribuido a que la evaluación de cargos sea una técnica muy importante en la estabilidad de programas de sueldos y salarios, debido a que hubo la necesidad de crear un gran número de nuevos cargos y ocupaciones por la pérdida de mano de obra durante la guerra.

El 15 de septiembre de 1942, la Economic Stabilization Act congeló los salarios que prevalecían a esta fecha. En 1954, una encuesta dirigida por la Bureau of National Affairs mostró que el 60% de grandes empresas (con mil o más empleados) y el 75% de las pequeñas utilizaban la evaluación de cargos.

En 1957, D.H. Rosensteel encontró que el 77% de 110 compañías en todo el país usaban los planes de evaluación de cargos para establecer los salarios. En el mismo año, la Bureau of Business Research, de la Universidad de Texas, completó una encuesta en 852 empresas y un primer resultado indicó que aquellas organizaciones que hacían análisis de cargos incrementaron del 66% en 1947 al 82% en 1957. Igualmente, el uso de la evaluación de cargos subió del 55 al 72% en los mismos años.



En 1960, en un estudio hecho en 320 empresas, John Patton encontró que el 65% de empleados que trabajan por horas estaba con planes de evaluación de cargos. Sin embargo, no en todo Estados Unidos se había aceptado dicha evaluación. Patton concluyó que hay más resistencia a la evaluación en el este (tres veces más) que en los estados de centro o del oeste.

En 1978, la National Job Analysis Method Survey reportó que cerca del 76% de 899 firmas tenía programas de análisis de cargos, y que entre el 89 y el 93% de estas firmas estaba utilizando dichos análisis para determinar los niveles de sueldos y salarios.

### **2.1.2 Estudios que relacionan el factor salarial con la satisfacción, motivación, desempeño y nivel de formación del talento humano.**

Varios estudios realizados al respecto muestra efectivamente que sí existe una relación entre las políticas salariales y la motivación (Madero Gómez & Peña Rivera, 2012), lo que confirma la relevancia que tienen las prácticas de recursos humanos en la administración de las compensaciones. Pero también es claro que una asignación inequitativa genera desigualdad e impacta negativamente en la satisfacción y motivación, en Chile por ejemplo una de las estrategias implementadas como política del gobierno busca disminuir las desigualdades salariales a través de incremento de la educación de los trabajadores (Ruiz, 2007), esta estrategia pretende en el futuro que la estructura del mercado laboral impida deterioros en la desigualdad de salarios. En Colombia un estudio realizado sobre los incrementos y rigideces de los salarios (Iregui, Melo, & Ramírez, 2010) estableció que los directivos ganan en promedio cerca de 2.5 veces más que los profesionales, siendo esta proporción mayor en el sector de servicios financieros. Los técnicos y auxiliares ganan, en promedio, seis veces menos que los directivos

mientras que los obreros y operarios ganan diez veces menos. El mismo estudio revela que, en los últimos años, la compensación de los trabajadores ha mostrado una tendencia hacia la inclusión de beneficios flexibles como parte de la remuneración total. En América Latina estos beneficios han sido utilizados como una estrategia para atraer y retener trabajadores, controlar costos y armonizar beneficios, los cuales pueden variar dependiendo de la edad del trabajador (Ramírez & Havlin, 2008). En Colombia 29.3% de las empresas emplean este tipo de beneficios, siendo más comunes en el caso de los directivos y profesionales donde el 15% de la remuneración, en promedio, corresponde a estos beneficios. Uno de los factores más importantes en la motivación laboral en los diversos niveles jerárquicos, según lo revela un estudio realizado en Argentina es el salario, lo siguen la seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente. Menor prioridad poseen las motivaciones sociales y las de obtener prestigio (Genoud, Broveglio, & Picasso, 2012).

Todas estas investigaciones han logrado conclusiones valiosas sobre la importancia del salario en la satisfacción laboral de los trabajadores, su nivel de lealtad y de desempeño. Aunque ninguno parte del método utilizado para la asignación salarial, sí se concentran en los efectos y resultados, por esta razón la presente investigación tiene una relevancia importante, ya que si se llega a demostrar que el sistema utilizado cumplió con los objetivos planteados, este podría ser validado y replicado en otras instituciones.

## **2.2 Marco teórico**

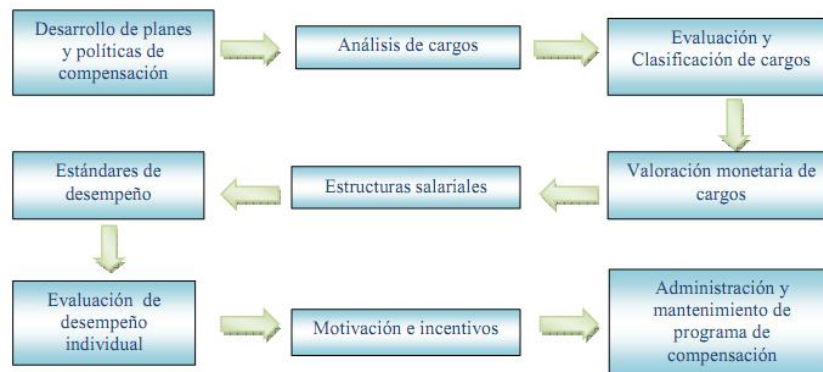
En las últimas tres décadas, son muchos los progresos que ha habido en estos temas. El principal problema de hoy en día en las empresas es cómo mantener información actualizada

acerca de las actividades que se desarrollan en los diferentes cargos. La aceptación de programas de evaluación de cargos por parte de empleados o sindicatos tiene una relación muy cercana con el entendimiento del método, su confianza y el respeto hacia aquellos que establecen y administran el plan. Igualmente, la creencia de que las evaluaciones son seguras, consistentes y justas para todos los comprometidos.

### 2.2.1 Actividades de la administración de salarios e incentivos.

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades desarrolladas en el área de la administración de salarios y las cuales constituyen los aspectos tratados en el desarrollo de este trabajo: (Amaya Galeano, 2003)

**Figura 1.** Principales Actividades de la Administración de sueldos y salarios



**Fuente:** (Amaya Galeano, 2003)

Los principales métodos que en la actualidad se utilizan para la evaluación de cargos con fines de valoración se dividen en dos grandes clases; los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos.

Entre los métodos cualitativos, los más conocidos son:

- Método de jerarquización (Ranking Method).
- Método de clasificación de cargos (Job Classification Method).

Los métodos cuantitativos han sido denominados así:

- Método de comparación por factores (Factor Comparison Method).
- Método de puntuación (Point Method).
- Método HAY, de matrices o perfiles para cargos directivos y ejecutivos.

### **2.2.2 Método de jerarquización (Amaya Galeano, 2012)**

También llamado método de ranking, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de las mismas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez cargos. En este método, los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico.

Para el ordenamiento o jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo.

Este método contempla la utilización de las siguientes técnicas:

- **Técnicas de comparación por pares.** Con el propósito de facilitar la comparación de cada cargo con todos los demás (comparación por pares) y establecer la importancia, se construye

un cuadro de doble entrada, el cual será diligenciado por cada uno de los evaluadores. Cuando el comité ha decidido emplear esta técnica, se deberá calcular el número de comparaciones de acuerdo con el número de cargos, ya que en la medida en que éstos se incrementan, las comparaciones aumentarán en forma rápida, lo cual dificulta hacer el ordenamiento.

- **Técnicas de comparación por puntos.** De igual manera que en la técnica anterior, se compara cada trabajo sistemáticamente con todos los demás, pero en lugar de hacer sólo una comparación global (es decir, si un trabajo es más o menos importante que otro), se asignan puntos de diferencia entre cada uno de los trabajos, de acuerdo con el buen juicio del evaluador.

### **2.2.3 Método de clasificación de cargos (Lanham, 1963)**

También conocido como el método de graduación, fue desarrollado a comienzos de la década de 1920. Este método parte de la suposición de que un número de cargos pueden clasificarse en un predeterminado número de clases, grados o grupos, sobre la base de algunos denominadores comunes, presentes en todos ellos.

Entre los denominadores comunes usados con más frecuencia están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican en orden de importancia de acuerdo con estos denominadores o factores, para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada cargo o clase.

#### **2.2.4 Método de comparación de factores**

Este método de evaluación de cargos, creado e instalado por Eugene J. Benge en 1926 en la empresa Philadelphia Rapid Transit Company.

Es un método cuantitativo y por tanto objetivo en sus resultados, tan solo sobrepasados por el método de puntuación. Todo el proceso se dirige a desarrollar una escala de comparación de factores para evaluar y remunerar todos los puntos de una organización.

La teoría que explica este método se basa en la suposición de que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores:

- Requisitos de habilidad intelectual
- Requisitos físicos: Responsabilidad, Condiciones de trabajo

Así, todos los trabajos son comparados y ordenados de acuerdo con cada uno de los factores antes mencionados, con el fin de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por factor.

#### **2.2.5 Método de evaluación por puntos**

También llamado el método de puntuación o sistema de valoración por puntos. Este método implica la explicación detallada y secuencial de las siguientes etapas:

- Análisis ocupacional
- Manual de Funciones
- Manual de valoración de cargos
- Hoja maestra de valoración de cargos

- Asignación de puntos a los cargos
- Diagramas de dispersión
- Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados
- Rangos porcentuales
- Estructura salarial

### **2.2.6 Método o sistema HAY de matrices y perfiles**

Este método fue desarrollado por la firma consultora Edward N Hay & Associates en 1951. Aunque en un principio tuvo en cuenta el método de comparación de factores y en cierta forma el método de puntos, actualmente no conserva ninguna relación con los citados métodos.

Originalmente el método HAY se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero hoy en día se utiliza con más frecuencia para cargos gerenciales medios, posiciones directivas y ejecutivas en más de 4000 organizaciones en cerca de 30 países.<sup>8</sup>

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Ajuste Salarial**

Ajustar: Conformar, acomodar una cosa a otra, de suerte que no haya discrepancia entre ellas. En el lenguaje salarial, la definición antes mencionada de "ajustar" (DRAE) se adapta

---

<sup>8</sup>Ibid. P 39-60

bastante bien: acomodar y concordar unos salarios con otros para evitar "discrepancias". Esta acepción no implica un incremento generalizado, sino que más bien afecta sólo a las personas / puestos imprescindibles cuyos retoques son suficientes para "ajustar" la escala salarial establecida. Por extensión, puede también abarcar toda la escala de salarios: "ajustar las retribuciones al IPC, ajustar las dietas, el kilometraje, etcétera".

### **2.3.2 Análisis Funcional de Puestos**

Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados.

La unidad básica de análisis debe ser la tarea pues "mientras que los puestos de trabajo están constantemente cambiando en su identidad y en su composición, la tarea permanece, aparece y reaparece con otras tareas en una variedad de puestos".

El objetivo del analista, en consecuencia, será generar proposiciones descriptoras de tareas que contengan los siguientes elementos con la siguiente ordenación proposicional:

- La acción o conducta a realizar
- El objeto de la acción o conducta
- La fuente de información
- La naturaleza de la información
- La utilización de instrumentos, máquinas, equipos, etc.
- El objetivo o resultado a conseguir



### **2.3.3 Escalas de funciones del trabajador**

Todo lo que hace un trabajador puede ser referido a las escalas de jerarquías funcionales que constituyen probablemente el aspecto más característico del AFP (análisis funcional de puestos).

### **2.3.4 Asalariado**

Que percibe un sueldo por su trabajo. Asalariado designa la principal característica económica del trabajador por cuenta ajena: derecho a la percepción de un salario por el trabajo realizado.

### **2.3.5 Aumento Salarial**

La expresión "aumento salarial" se refiere al incremento o elevación en términos absolutos o porcentuales de las cantidades salariales anteriormente consolidadas. Por extensión, puede también referirse al incremento de pluses o complementos no consolidados (plus de puesto, mejora absorbible, incentivo variable, etc.). Sin pretender una clasificación definitiva, se pueden distinguir varios tipos de aumentos:

- **Según las causas que lo originan:** Aumentos por razones personales (antigüedad, asistencia y puntualidad, competencias), por asunción de mayores responsabilidades (promoción, polivalencias), por productividad o resultados (cantidad y calidad, rendimientos) o por aplicación de una norma de carácter general (convenio colectivo).

- **Según el procedimiento de distribución:** Aumento salarial proporcional: Aplicación de un mismo porcentaje de aumento a todos los niveles de clasificación. En este caso, el abanico salarial permanece igual.
- **Aumento salarial lineal:** Aumento de una misma cantidad a todos los niveles de clasificación. En este caso, el abanico salarial se estrecha.
- **Aumento salarial mixto:** Puede revestir muchas modalidades según combine incrementos porcentuales y cantidades absolutas, iguales o distintas, según los diferentes niveles salariales existentes, etc.
- **Según los efectos en el tiempo:** Aumentos de carácter indefinido (consolidables), limitado o retroactivo.

### 2.3.6 Capital Humano

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano.

### 2.3.7 Salario

Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores.

### **2.3.8 Sistema de compensación e incentivos**

Un sistema de incentivos pretende motivar a los miembros de una empresa con ella y al personal interno mediante la proporción de una recompensa razonable y atractiva en función del cumplimiento de determinados objetivos.

### **2.3.9 Salario Mínimo**

El Salario Mínimo Legal Mensual Vigente el cual se fija para periodos de un año y su periodicidad de pago es mensual; pudiendo darse una diferente aplicación en el pago real; en muchas compañías colombianas se acostumbra a acordar el modo de pago y la forma de pago mediante una cláusula especial en el contrato de trabajo, pudiendo variar su modo de pago efectivo entre periodos quincenales o mensuales, y su forma de pago pudiendo ser ésta en circundante; o en especie sin superar el 50% del valor del mismo. (Arango, Herrera, & Carlos, 2007)

Este normalmente es acordado mediante una negociación entre los sindicatos y las mesas de concertación establecidas por medio de representantes del Ministerio de la Protección Social, con base a la inflación final causada del año inmediatamente anterior a la vigencia del salario. Cuando no hay un acuerdo, éste se dicta finalmente por decreto emanado directamente por el presidente de la república.

### **2.3.10 Escala Salarial**

Estructura o sistema de salarios establecida que permite diferenciar los diferentes niveles de responsabilidad dentro de una organización y su asignación salarial.

### **2.3.11 Satisfacción Laboral**

Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc . (Werther, 1996, pág. 573)

### **2.3.13 Motivación laboral**

Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. (Werther, 1996, pág. 569)

### **2.3.14 Nivel de Desempeño**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser

despedido. En EMSSANAR la medición del desempeño es utilizada para definir la entrega de beneficios enmarcados en el plan anual de incentivos y compensaciones.

### **2.3.15 Nivel de Formación**

La Formación Profesional es el conjunto de modalidades de aprendizaje sistematizado que tienen como objetivo la formación socio-laboral, para y en el trabajo, involucrando desde el nivel de calificación de introducción al mundo del trabajo hasta el de alta especialización. La Formación Profesional está compuesta por procesos de enseñanza-aprendizaje de carácter continuo y permanente integrados por acciones técnico-pedagógicas destinadas a proporcionar a las personas oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario brindándoles educación y capacitación socio-laboral (Subcomisión de Formación Profesional de la Comisión Técnica del Consejo Nacional Educación Trabajo (CoNE-T), 2001).

### **2.3.16 Clima Organizacional**

Grado en que el entorno o el ambiente son favorables o desfavorables para los integrantes de la organización. (Werther, 1996, pág. 562)

### **2.3.17 Cultura organizacional**

Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, políticas y prácticas, etc. (Werther, 1996, pág. 563)

### **2.3.18 Jerarquización de puestos**

Técnica de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva, de acuerdo con su aportación relativa a los objetivos estratégicos de la organización. (Werther, 1996, pág. 568)

### **2.3.19 Nivel Salarial**

Márgenes de ingreso financiero que reciben los asalariados comprendidos en determinada categoría. (Werther, 1996, pág. 570)

### **2.3.20 Plan Carrera**

Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional dentro de la organización. (Werther, 1996, pág. 270)

### **2.3.21 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de un empleado respecto a los objetivos y metas propuestas. (Werther, 1996, pág. 295)

## **2.4 Marco Legal**

A pesar de que la estrategia de remuneración de una organización es un ejercicio que compete a la organización misma y por lo tanto, ella cuenta con la libertad de fijar las formas y

montos de la compensación que ha de reconocer a sus trabajadores, en Colombia es necesario tener en cuenta que las relaciones laborales del sector privado deben sujetarse al marco jurídico que se encuentra consagrado en el Código Sustantivo del Trabajo.

La legislación colombiana en materia laboral se caracteriza por ser garantista de los derechos mínimos del trabajador, esto es, todos aquellos derechos y beneficios de los trabajadores que se traducen a su turno en obligaciones del empleador, constituyen el mínimo de derechos y garantías laborales para todos los habitantes del territorio nacional (Arts. 2, 3 y 13 del C.S.T).

Por lo anterior, pese a la potestad que tienen los empleadores para fijar sus políticas y sistemas de remuneración, deben tener como marco mínimo referencial todas las prerrogativas del C.S.T. y, en consecuencia, las mismas no pueden ser desmejoradas bajo ninguna circunstancia.

En materia salarial el Estado ha establecido igualmente que ningún habitante del territorio nacional podrá recibir como contraprestación por sus servicios un sueldo básico inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente.

Es muy importante dejar total claridad en que las garantías mínimas a las que nos hemos referido en los párrafos anteriores aplican a los contratos de trabajo que regula el C.S.T., es decir, quedan por fuera de dicha regulación las relaciones civiles o comerciales como los contratos de prestación de servicios, las cooperativas de trabajo asociado y demás formas de flexibilización laboral que abundan actualmente.

En la ley laboral colombiana el Sistema de Seguridad Social, y demás normas que tienen incidencia en el desarrollo de las relaciones laborales, encontramos los siguientes conceptos:

**Salario:** Para establecer su definición es necesario remitirse a lo dispuesto en los artículos 127 y 128 del C.S.T. que a la letra rezan:

**ARTICULO 127. ELEMENTOS INTEGRANTES.** Artículo modificado por el artículo 14 del Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

**ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS.** Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.



Es de gran importancia resaltar que las definiciones de estos artículos no pretenden hacer una numeración taxativa de todos los pagos que constituyen o no salario, simplemente enuncian unos ejemplos de los pagos que recibe el trabajador y que tienen la connotación salarial o están exentos de la misma.

En virtud de lo anterior, es imperativo para el empleador, en el momento de fijar su política y estrategia de remuneración, atender los parámetros legales en materia salarial, toda vez que excluir un pago de connotación o factor salarial, contrariando la realidad del pago, le genera una contingencia legal y económica que puede resultar exponencialmente mucho más costosa que el mismo reconocimiento del carácter salarial de un pago determinado.

Reviste igualmente gran importancia tener presente el alcance de las definiciones que se pueden observar en el desarrollo de la estrategia salarial, e incluso, muchas veces mal utilizadas con considerables consecuencias jurídicas y económicas, así:

- a. Jornal: Salario estipulado por días (Art. 133 C.S.T.).
- b. Sueldo: Salario estipulado por periodos mayores a un día (Art. 133 C.S.T.).
- c. Salario: Todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio: (Art. 127 C.S.T.).
- d. Salario fijo: Parte de la remuneración del trabajador que no depende de la cantidad de producción, sino que el paso del tiempo, esto es, el acaecimiento de las fechas de pago mientras el contrato esté vigente y sin suspenderse, habrá de recibir el trabajador.
- e. Salario variable: Parte de la remuneración del trabajador que depende de la cantidad de producción u obra que realice, comisiones por ventas, cantidad de productos manufacturados, etc.

- f. Remuneración, devengos, ingresos, etc.: Esta serie de palabras que se utilizan indiscriminadamente pueden tener gran repercusión en la práctica, pues no discriminan los emolumentos que incorporan e incluso se puede interpretar que su utilización no está relacionada únicamente con el salario, sino también con otros pagos que recibe el trabajador como prestaciones sociales legales, extralegales, beneficios, etc.

**Prestaciones Sociales:** Conceptualmente, las prestaciones sociales son pagos que hace el empleador al trabajador para que atienda las contingencias que se presentan en el desarrollo de la vida laboral, sin embargo, tal definición está vinculada a una circunstancia coyuntural como el hecho de que antes de la expedición de la Ley 100 de 1993, las contingencias relacionadas con la salud, la vejez y la vida de los trabajadores estaba regulada en el C.S.T.

Actualmente, las prestaciones sociales a cargo del empleador son:

- a) Cesantías e intereses de cesantías (Art. 249 C.S.T.; Art. 98 Ley 50 de 1990).
- b) Prima legal de servicios (Art. 306 del C.S.T.).
- c) Calzado y vestido de labor (Art. 230 del C.S.T.).

El empleador tiene a su cargo también otros pagos que no son salarios ni prestaciones sociales como el auxilio de transporte (Ley 15 de 1959, reglamentado por el Decreto 1258 de 1959) y las vacaciones que constituyen un descanso remunerado y que están reguladas en el art. 186 del C.S.T.

**Prestaciones y beneficios extralegales:** Como antes se señaló, el C.S.T. establece los derechos y garantías mínimas que se deben reconocer a todos los habitantes del territorio nacional que estén vinculados mediante un contrato de trabajo, ello no obsta para que el

empleador reconozca a sus trabajadores algunos beneficios, prestaciones o auxilios que no estén contemplados en la ley.

Las fuentes de dichos beneficios extralegales, para usar dicho término de manera general, pueden ser:

- **Mera liberalidad del empleador:** El empleador directamente reconoce a los trabajadores beneficios que están por encima del mínimo legal, ya sea creando nuevos beneficios o mejorando los legales.
- **Convención colectiva:** Es el documento que surge de la negociación entre un empleador y un sindicato de trabajadores y en el cual se consagran los logros conseguidos por los trabajadores y que mejoran los beneficios mínimos legales.
- **Pacto colectivo:** Es el acuerdo entre empleador y trabajadores no sindicalizados que se sientan a negociar una mejora en sus condiciones remunerativas.
- **Laudo arbitral:** Es el documento que produce un tribunal de arbitramento y en el que se establecen las condiciones laborales de los trabajadores sindicalizados que no pudieron acordar total o parcialmente sus diferencias a través de una convención colectiva.

Teniendo en cuenta que el C.S.T. aplica a todos y cada uno de los trabajadores del territorio nacional, es a través de los mecanismos que aquí se mencionan que los empleadores **tienen la posibilidad de establecer sus estrategias y políticas salariales que en el marco de la gestión humana les permitan atraer, desarrollar y retener el talento humano que requieren para el desarrollo de su objeto social.**

Los beneficios extralegales que pague en dinero el empleador a los trabajadores pueden ser considerados como salario o no, de acuerdo con las facultades que otorga el artículo 128 del

C.S.T., de pactar qué pagos no constituyen salario; también dependerá ello de las negociaciones que los grupos de trabajadores o sindicatos adelanten con el empleador.

#### **2.4.1 Jurisprudencia relacionada**

Para efectos de la atención a los derechos de los trabajadores en materia laboral es necesario remitirse al contenido de las leyes colombianas, no obstante, muchas veces su entendimiento puede presentar diversas interpretaciones, por ello, a la par de la norma el empleador debe estar atento a la Jurisprudencia emanada de las altas cortes, principalmente, la Corte Constitucional y la Corte Suprema de Justicia, pues ellas tienen la competencia legal para definir las orientaciones que en materia de interpretación y aplicación de normas se someten a su conocimiento.

Para efectos de lo anterior, se traen algunos apartes jurisprudenciales que tratan del tema de la remuneración a los trabajadores, así:

- a. **Corte Constitucional, Sentencia T-102 de marzo de 1995 con ponencia del Dr. Alejandro Martínez Caballero:** “Si la constante es el aumento del índice de precios al consumidor, donde existe anualmente inflación de dos dígitos, se altera la ecuación económica si se admite un salario nominalmente invariable. Es por ello que el salario tiene que mantener su VALOR INTRINSECO, esto es, su poder adquisitivo. Luego, hay que lograr un valor en equidad. El artículo 53 de la Carta habla, precisamente, de la remuneración MOVIL. No sólo comprende al salario mínimo sino a todos los salarios puesto que ello es una lógica consecuencia de la naturaleza sinalagmática y conmutativa de la relación laboral, prueba de lo cual es el reajuste automático de todas las pensiones. Sería absurdo que AL

TRABAJADOR PASIVO se le reajustara su pensión y no se le reajustara su salario AL TRABAJADOR ACTIVO. Por consiguiente, si a un trabajador se le fija un salario y se mantiene el mismo guarismo por más de un año a pesar de que la cantidad y calidad del trabajo permanecen inmodificables, mientras el valor del bien producido aumenta nominalmente, en razón de la depreciación de la moneda, se estaría enriqueciendo injustamente el empleador en detrimento del derecho que tiene el asalariado a recibir lo justo, y esto no sería correcto en un Estado, una de cuyas finalidades esenciales es garantizar la vigencia de un orden justo.ö

Ha establecido la H. Corte Constitucional que todos los trabajadores tienen derecho a la actualización de su remuneración en razón a la pérdida de poder adquisitiva del dinero que se representa en la variación anual del Índice de Precios al Consumidor que tiene el Estado, por lo tanto, es una obligación de carácter constitucional ajustar los salarios de los trabajadores sin importar si devengan más del salario mínimo legal mensual vigente.

- b. **Corte Constitucional, Sentencia C-1433 de octubre de 2000 con ponencia del Dr. Antonio Barrera Carbonell:** òEstima la corte que el ajuste del salario, desde la perspectiva señalada, no corresponde propiamente a su incremento, pues, para que exista un incremento en la remuneración, verdadero y efectivo, se requiere que ésta se revise y modifique, aumentándola, luego del ajuste de inflación, teniendo en cuenta los factores reales de carácter socioeconómico que inciden en su determinación y específicamente, la necesidad de asegurar el mínimo vital y la equivalencia con lo que corresponde al valor del trabajo Esta equivalencia debe ser real y permanente, conseguirla supone necesariamente mantener actualizado el valor del salario, ajustándolo periódicamente en consonancia con el

comportamiento de la inflación, con el fin de contrarrestar la pérdida de su poder adquisitivo, y asegurar que aquél en términos reales conserve su valor.

A través de esta sentencia se reitera de manera enfática lo que la Corte Constitucional ha determinado en materia del derecho que les asiste a los trabajadores de que su salario, sin importar su monto, sea actualizado anualmente con el fin de conservar el poder adquisitivo del mismo. Así las cosas, es un mandato jurisprudencial que no debe desconocer el empleador so pena de verse sometido al ejercicio de acciones judiciales de sus trabajadores que tendrían una muy alta probabilidad de prosperar.

- c. **Corte Constitucional, Sentencia T-652 de agosto de 2002 con ponencia del Dr. Jaime Araujo Rentería:** òí el derecho fundamental al trabajo, que se concreta, entre otras, en el derecho a recibir completa y oportunamente el pago del salario, puede verse vulnerado si la remuneración no se cumple en el término y condiciones pactadas y con ello se vulnera el mínimo vital de la persona, lo cual se presume si con dicha fuente de ingresos sufraga los gastos familiares.

òLa insolvencia económica del empleador no justifica el incumplimiento del pago de salarios a los trabajadores toda vez que, sin importar la causa que generó dicha insolvencia, prevalecen los derechos fundamentales de los trabajadores que ven afectado su mínimo vital como consecuencia del referido incumplimiento.ö

- d. **Consejo de Estado, Sección Primera, Sentencia 7154, noviembre de 2001, Magistrada Ponente Dra. Olga Inés Navarrete Barrero:** òUna de las disposiciones que trajo mayor flexibilidad a las relaciones laborales fue el artículo 15 de la ley 50 de 1990 que otorga a las partes vinculadas mediante contrato de trabajo la facultad de determinar que ciertos

beneficios no constituyen salario y, por ende, no se incluyan como factor para efectos de liquidar prestaciones sociales, sin que por ello se permita desnaturalizar el carácter salarial de beneficios que por ley tiene tal connotación, como es el caso de las comisiones; en cambio, prerrogativas que convienen las partes voluntariamente como las que menciona en el caso bajo examen óprimas de navidad, de maternidad, de vacaciones, de matrimonio, de producción y permanencia, y auxilio de defunción y permisos y de monturas-, son susceptibles de ser acordado como no constitutivos de salario, de conformidad con la autorización para ello otorgada por la norma en comento, lo que redundará en beneficio no sólo del trabajador que los recibe, sino del empleador a quien se le aligera, de cierta manera, la carga prestacional, lo que permite la generación de mayor empleo.

Es claro que en términos de la ley laboral, para efectos del caso bajo estudio que se refiere a una empresa privada, la definición de salario es la contemplada en los artículos antes mencionado, luego de las reformas introducidas por la ley 50 de 1990; por lo tanto, al disponer el artículo 17 de la ley 21 de 1982 que la base de liquidación de los aportes al SENA está dada por la totalidad de los pagos que integran el salario en los términos de la legislación laboral, debe entenderse que dentro de dichos términos se encuentra la posibilidad de pactar que algunos pagos no constituyan salario, contemplada en el inciso final del artículo 128, introducida con la reforma de 1990.

En consecuencia, no deben incluirse en la base para la liquidación de aporte al SENA pagos que a la luz de la legislación laboral no constituyen salario.

**Ley 1393 del 12 de julio de 2010.** Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de

recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se re direccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones, en la cual se encuentra, entre otras, normas específicas para efectos de tomar medidas en materia de control a la evasión y elusión de cotizaciones y aportes.

En ese contexto se encuentra el artículo 30 que a la letra reza: "Artículo 30. Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración."

Destacamos dicha norma en la medida en que es la primera disposición legal que establece un porcentaje máximo para pagos no salariales que hacen parte de la remuneración de un trabajador.

Si bien el artículo 30 hace referencia al porcentaje que debe ser atendido para los efectos de los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, que tratan sobre el ingreso base de cotización para realizar aportes a los sistemas de Pensiones y Salud, respectivamente, de seguro será un parámetro a nivel laboral y de política salarial a tener en cuenta en el momento de estructurar el monto y forma de remuneración de los trabajadores.



## 2.5 Marco Empresarial

El estudio de la investigación se realizó en el Departamento de Nariño, en el Municipio de Pasto, donde funciona la sede principal de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR E.S.S., el cual se encuentra ubicada en la calle 11A con carrera 33 esquina barrio la Aurora.

**Figura 2.** Sede Principal Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud òEMSSANAR E.S.S.ö.



**Fuente:** Jefatura de Mercadeo EMSSANAR

EMSSANAR ESS, es una entidad de carácter comunitario con cobertura nacional, perteneciente al sector de la economía solidaria, con un modelo empresarial eficiente, participativo y autogestionario, que garantiza el aseguramiento del riesgo en salud a sus afiliados, con humanismo, responsabilidad social y criterio de calidad mediante la prestación de servicios de salud a los beneficiarios y su familia, a través de una red amplia y suficiente de IPSø en los diferentes niveles de complejidad.

Su propósito es el de obtener un auténtico mejoramiento de la gerencia en el campo social, específicamente en el sector de la salud, para lo cual se han desarrollado diferentes estrategias encaminadas a alcanzar las metas planteadas por la organización.

EMSSANAR E.S.S., tiene sus orígenes mucho antes del año 1993, cuando el gobierno planteó un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado, se organizaron núcleos familiares entre 5.000 y 10.000 personas para velar por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo este esquema se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos. Estas organizaciones se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año 1993, se expide la Ley 100 que creó el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en Salud. Se define además que dicho subsidio destinado a garantizar un Plan Obligatorio de Salud POS-S para la población más pobre y vulnerable, el cual será administrado por organizaciones de naturaleza, pública, privada, mixta o comunitarias, quienes se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado. A partir de ahí las organizaciones comunitarias conocidas como Empresas Solidarias de Salud, empiezan a jugar un papel importante en el sistema de salud del país ya que la Ley 100 les permite constituirse como ARS-S.

En Nariño empieza a desarrollarse el programa de Empresas Solidaria de Salud en este mismo año, siendo Pasto el municipio pionero de la región en la implantación de este proyecto,

gracias al convenio ínter administrativo No. 524 del mismo año celebrado entre el Ministerio de Salud, el Departamento de Nariño y el Municipio de San Juan de Pasto, cuyo propósito fue apoyar el proceso de planeación, organización y desarrollo de la Asociación Mutual; Empresa Solidaria de Salud de Nariño EMSSANAR E.S.S., la cual fue conformada como una asociación Mutual que empezó a ser reconocida legalmente en diciembre de 1994 con personería jurídica No. 3880 y Resolución de la Superintendencia Nacional de Salud No. 0150, con un número inicial de quince mil (15.000) afiliados agrupados en 3.000 familias de estratos socioeconómicos uno (1) y dos (2).

El primero de diciembre de 1995 se realiza el acto de inauguración, contando con la asistencia de los representantes del Ministerio de Salud, Instituto Departamental de Salud de Nariño, Alcaldía Municipal de Pasto, quienes fueron la primera Junta Directiva, primeros socios y afiliados de EMSSANAR. El primer presidente de la junta directiva fue el señor ALVARO FIDEL DELGADO Y el Gerente Fundador el señor CARLOS FAJARDO PABON.

Para la misma fecha ya se contaba con una sede donde se inicia las primeras labores y le permiten a EMSSANAR continuar creciendo y desempeñándose como ARS en el departamento de Nariño, cumpliendo cabalmente con las políticas y normas que rigen la economía solidaria.

En el año de 1995 se expide el Decreto 2357, que define unas condiciones para operar en el Régimen Subsidiado. Puntualmente se exige 5.000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10.000 en el primer año, 25.000 en el segundo año y 50.000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 s.m.l.v. por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una Fiduciaria. Esta norma es la que saca del contexto local y municipal a las empresas solidarias de salud y las obliga a

expandirse con el fin de cumplir con los requerimientos antes mencionados, perdiendo especialmente la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron. Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las empresas solidarias de salud realizaron convenios empresariales, a través de los cuales se cumple las exigencias del Decreto antes citado. Estos convenios agrupan a diversas mutuales sin que cada una de ellas pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera.

En el año de 1997, la Asamblea General elige como presidente de la Junta Directiva al señor Segundo Vargas, de igual manera en el año de 1998 el presidente electo es el señor Roque Ordóñez y para el año de 1999 la Junta Directiva designa a la señora Ana Jurado Obando, como su presidente. En este período EMSSANAR llegó a tener un número total de 43.000 afiliados con un patrimonio inicial de trescientos millones de pesos (\$300.000.000.00).

Es así como mediante la organización y la participación comunitaria se ha logrado cimentar una empresa de carácter solidario, sin ánimo de lucro y de derecho privado, consolidándose como una organización de prestigio e imagen a nivel municipal y nacional, por su cobertura y número de afiliados.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener un mínimo 200.000 afiliados, un patrimonio de 10.000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados a este Régimen.

Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria de salud, se convierte en la amenaza que implicaba la desaparición del Sistema de estas

organizaciones comunitarias. Sin embargo, las Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Cauca, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Con el arduo trabajo de líderes comunitarios y el equipo técnico de las empresas solidarias que asumieron el reto, se hicieron los análisis necesarios que permitieron definir con claridad el modelo de agrupamiento en el marco de la Economía Solidaria, por lo cual a través de diferentes reuniones con las Juntas Directivas de las organizaciones y en procesos de Asamblea General se decide optar por la unidad empresarial a través de la INCORPORACION, modelo que fue presentado en diferentes escenarios a nivel regional y nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, DANSOCIAL y la SUPERSALUD, como una opción válida para el fortalecimiento empresarial y la administración responsable de los recursos del Régimen Subsidiado. Aprobado el proceso de incorporación por las asambleas generales de las empresas participantes, la documentación respectiva, fue remitida a las autoridades competentes para su aprobación. Para tal efecto y teniendo en cuenta el cumplimiento de algunos requisitos exigidos, se escogió de manera conjunta y concertada a EMSSANAR E.S.S como la organización incorporante y así la Superintendencia Nacional de Salud aprobó la incorporación a EMSSANAR E.S.S., de las siguientes Asociaciones Mutuales: Asociación Mutual Empresa Solidaria de Cuaspúd Carlosama, Mutual de La Cruz, Asociación Nuevo Amanecer de Mallama (AMUNA) y las Cooperativas Solidarias de Salud COOPSOSAFA, COOPSACOOB-COOPESAC Y ESSALUD. Es así como finalmente la

Superintendencia Nacional de salud, mediante resolución 0639 del 29 de Marzo del 2001, faculta a EMSSANAR E.S.S para continuar con la administración del Régimen Subsidiado, por haber cumplido a cabalidad con los requerimientos del Decreto 1804.

Como una forma de rescatar los procesos de desarrollo comunitario, las Empresas Solidarias de Nariño, Putumayo, Valle y Cauca fortalecieron la unidad a través de la figura de INCORPORACIÓN como una propuesta empresarial moderna, que fortalece la participación social y rescata el modelo de salud familiar basado en la cultura de la prevención.

La solidez administrativa, financiera y técnica de EMSSANAR ESS., garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del riesgo en salud y la prestación de los servicios contemplados en el plan obligatorio de salud subsidiado (POS-S).

A la Empresa Promotora de Salud de Régimen Subsidiado EMSSANAR, le corresponde desarrollar un conjunto de acciones como son asegurar el riesgo en salud de los individuos y sus familias, implementando un sistema de atención integral, que considere sus aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales relacionados con el mantenimiento de la salud o la producción de la enfermedad.

Para garantizar que se mejoren las condiciones de salud de los individuos y de las familias en su conjunto, fue necesario que se presten los servicios de aseguramiento bajo un enfoque de salud familiar, articulando las actitudes positivas que recuperen la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia, el trato personal, continuo e integral de los individuos en el

contexto y entorno familiar, hecho que permitirá aplicar las destrezas y técnicas actualizadas y de alta calidad de la medicina y demás áreas de la salud.

Actualmente, EMSSANAR ESS, es una organización comunitaria y empresarial vinculada al sector de la economía solidaria, fruto de un proceso de incorporación de 7 empresas solidarias de salud, que opera como Empresa Promotora de Salud Régimen Subsidiado en 94 municipios del Sur occidente Colombiano contando en el momento con más de un millón ochocientos mil afiliados.

### **2.5.1 Misión**

Somos una organización empresarial de la economía solidaria, con proyección nacional e internacional; que desde el sur occidente colombiano (Nariño, Cauca, Putumayo y Valle del Cauca) presta servicios en las áreas de: salud, educación técnica, comercialización de alimentos, asistencia técnica socio-empresarial y micro crédito. A través tecnologías flexibles, el eficiente manejo de los recursos y un talento humano competente y motivado, comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad social y en la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad para el desarrollo del país.

### **2.5.2 Visión**

En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria, reconocido por su aporte en la generación de capital social y desarrollo sostenible del país.

### 2.5.3 Valores

- **Liderazgo:** Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.
- **Solidaridad:** Es un acto de conciencia interior individual y colectivo, que determina nuestro quehacer y permite dimensionar la realidad social y económica del entorno, estimulando la búsqueda compartida de soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial.
- **Responsabilidad Social:** Es el proceder empresarial que busca beneficiar de manera permanente a sus grupos de interés con procesos de desarrollo sostenible y sustentable actuando desde las dimensiones: social, económica y ambiental.

### 2.5.4 Temas Estratégicos

- **Gestión Financiera:** Garantizar la viabilidad financiera para el crecimiento y desarrollo empresarial. **Énfasis:** Flujo de caja, Saneamiento financiero, Eficiencia operativa.
- **Gestión del Riesgo en Salud:** Garantizar la gestión del riesgo en salud de la población afiliada para mejorar sus estados de salud. **Énfasis:** Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad, Seguridad del Paciente.



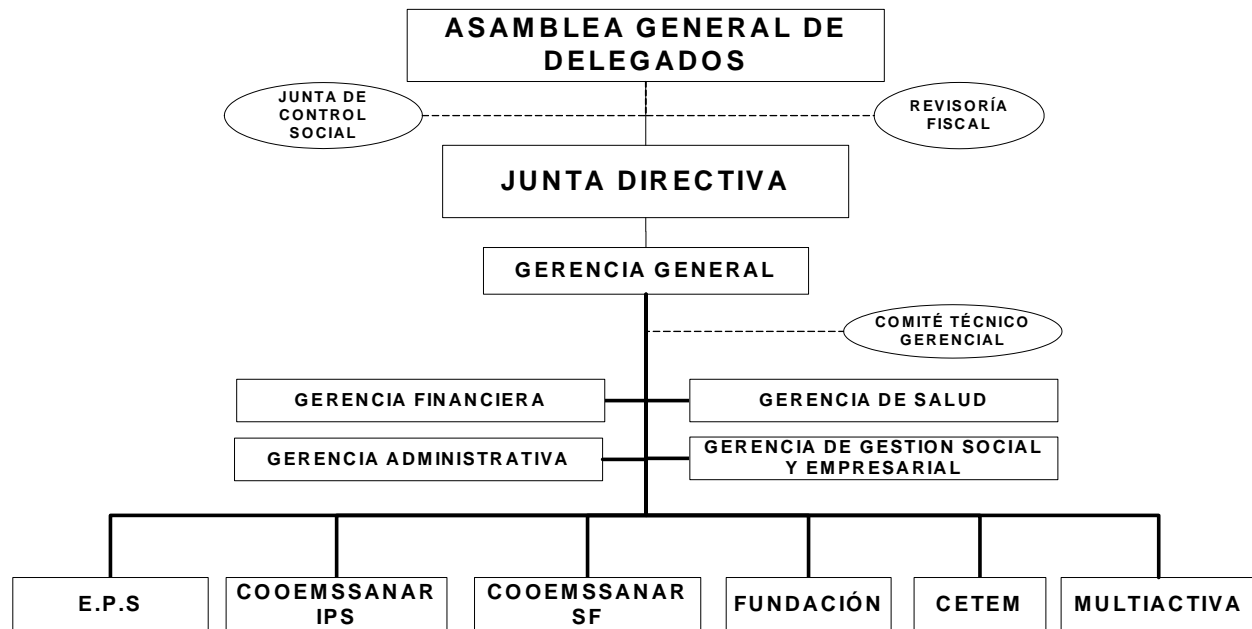
- **Crecimiento Empresarial:** Mejorar la posición competitiva en el mercado. **Énfasis:** Participación en el Mercado, Nivel de Ingresos, Posicionamiento de la Marca, Nivel de Integración.
- **Gestión de la Información:** Asegurar la disponibilidad de la información que respalde la productividad empresarial. **Énfasis:** Disponibilidad de la Información, Mejora de Productividad.
- **Gestión del Talento Humano:** Fortalecer los niveles de competencia y productividad del talento humano. **Énfasis:** Nivel de Productividad, Nivel de Competencias, Grado de Alineación con la Estrategia.
- **Sistema de Gestión por Calidad:** Alcanzar la excelencia empresarial. **Énfasis:** Certificación y Acreditación.

### 2.5.5 Modelo Organizacional

Como respuesta a las exigencias de un entorno cambiante, a la creciente complejidad interna de la organización, a su estrategia, pero principalmente a las exigencias de los clientes; EMSSANAR, ha definido un modelo empresarial que mezcla la respuesta operativa y competitiva.

Respuesta Competitiva busca la optimización de los beneficios, por medio de: Centros de rendimiento, papeles flexibles, planificación a mediano plazo, sistema de información centralizado y recompensas por el rendimiento.

**Figura 3.** Estructura organizacional de EMSSANAR



**Fuente:** Jefatura de Planeación y Calidad EMSSANAR

La respuesta operativa busca reducir al mínimo del costo operativo, a través de: Una gerencia general mínima, descentralización administrativa y financiera acentuada, papeles específicos, control financiero y recompensa por los costos reducidos.

En síntesis este modelo empresarial, ha permitido combinar la flexibilidad y el control en la toma de decisiones, como también reducir los costos de coordinación y la optimización mediante el cruzamiento de las sinergias de las distintas unidades de negocios y áreas.

EMSSANAR en cifras:

**Tabla 4.** Número de empleados por unidad de negocio 2013

Unidad de Negocio	Empleos directos
EPS	698
CETEM	5
FUNDACION	80

IPS	258
SF	105
<b>Total general</b>	<b>1146</b>

**Fuente:** Gestión Humana EMSSANAR

**Tabla 5.** Ingresos por unidad de negocios 2013

<b>Unidad de Negocio</b>	<b>Ventas</b>
EPS	\$ 953.830.570
SF	\$ 60.999.909
IPS	\$ 28.907.111
Fundación	\$ 7.276.290
Cetem	\$ 976.708
<b>Totales</b>	<b>\$ 1.051.990.588</b>

**Fuente:** Contabilidad EMSSANAR

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Caracterización del Sistema de Salarios en Emssanar

El sistema de salarios usado en EMSSANAR fue propuesto en su primera versión en el año de 2007 y hasta la fecha tiene se encuentra en su versión dos que se aplicó en el 2013. El método utilizado es propio de la organización y se denomina **MILES75** (siglas de su autor<sup>9</sup>), este sistema busca garantizar la competitividad externa, definiendo salarios acordes a la región y al mercado en el que compite la Organización, generando condiciones de consistencia y equidad entre puestos de trabajos, basando la evaluación de los cargos en tres variables la responsabilidad, formación y la antigüedad en la empresa. Los propósitos principales que persigue EMSSANAR con la adopción de este método son:

- Alcanzar niveles de Satisfacción y motivación que incremente la productividad (desempeño) de los empleados y disminuya la rotación de personal por mejores condiciones salariales.
- Estimular la mejora de los perfiles de formación y capacitación de los empleados.
- Estimular que los empleados hagan carrera dentro de la organización alineado el Plan Carrera personal con el plan carrera institucional<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> MILES75 (Autor del Sistema de salarios Milton Enrique Sánchez Delgado)

<sup>10</sup> Plan Carrera Institucional: programa que busca definir los cuadros de mando futuros de la organización con actividades de identificación de líderes, formación y entrenamiento.

Estos tres propósitos fundamentales solo se cumplen si **MILES75** garantiza los siguientes criterios:

- **Adecuación:** Satisfacer los niveles mínimos de salarios definidos por Ley.
- **Equidad:** Todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus responsabilidades, formación y Antigüedad.
- **Equilibrio:** El salario, los beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.
- **Efectividad en Costos:** La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
- **Seguridad:** El Salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que pueda satisfacer sus necesidades.
- **Incentivo:** Debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.

**MILES75** utiliza varias técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr la adopción y garantizar cada uno de los criterios antes definidos, las mismas que se detallan a continuación:

- Definición de categorías de cargos según niveles de responsabilidad
- Definición de la escala de salarios por categorías
- Clasificación de Cargos en las categorías
- Evaluación y Calificación de cargos por factores
- Actualización de Base de Datos de empleados con variables Claves
- Calculo de factores y asignación salarial
- Políticas para la implementación

### 3.1.1 Definición de Categorías de cargos según niveles de responsabilidad

La versión del 2013 de *MILES75*, se propone definir diferentes categorías de los cargos basados en los niveles de responsabilidad asignados según la estructura organizacional.

Un comité compuesto por miembros de **la alta dirección**<sup>11</sup> de la organización se reúne y analiza los diferentes niveles de responsabilidades basándose en la estrategia y el modelo empresarial. Es así como este comité define el número de categorías en las que posteriormente se agruparán los deferentes cargos de la organización.

**Tabla 6.** Categorías de cargos definidas 2013

Nivel Responsabilidad	Categoría de Cargos
1	Gerente General
2	Gerente Corporativo
3	Gerente de Unidad de Negocio
4	Director de Unidad de Negocio
5	Jefe Corporativo
6	Jefe de Unidad de Negocio
7	Coordinador A
8	Coordinador B
9	Coordinador C
10	Asistente A
11	Asistente B
12	Asistente C
13	Profesional A
14	Profesional B
15	Profesional C
16	Profesional D
17	Auxiliar A
18	Auxiliar B
19	Auxiliar C

---

<sup>11</sup> Alta Dirección EMSSANAR: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Gestión Social y Empresarial, Gerente de Salud y Jefe de Planeación y Calidad

Nivel Responsabilidad	Categoría de Cargos
<b>Fuente:</b> Jefatura de Planeación y Calidad	

A cada categoría de cargos se asigna, basado en sus roles, responsabilidades y teniendo en cuenta los requisitos del mercado para cada tipo de nivel, con el objetivo de mantener la competitividad de la organización, perfiles mínimos y máximos de formación.

**Tabla 7.** Perfiles de formación asignados a categorías

Nivel	Categoría de Cargos	Mínimo	Máximo
1	Gerente General	Especialización	Maestría
2	Gerente de Corporativo	Especialización	Maestría
3	Gerente de Unidad de negocio	Especialización	Maestría
4	Director de Unidad de negocio	Especialización	Maestría
5	Jefe corporativo	Especialización	Maestría
6	Jefe de unidad de negocio	Especialización	Maestría
7	Coordinador A	Profesional	Especialización
8	Coordinador B	Profesional	Especialización
9	Coordinador C	Profesional	Especialización
10	Asistente A	Profesional	Especialización
11	Asistente B	Profesional	Especialización
12	Asistente A	Profesional	Especialización
13	Profesional A	Profesional	Especialización
14	Profesional B	Profesional	Especialización
15	Profesional C	Profesional	Profesional
16	Profesional D	Tecnólogo	Profesional
17	Auxiliar A	Tecnólogo	Profesional
18	Auxiliar B	Técnico	Tecnólogo
19	Auxiliar C	Bachiller	Técnico
<b>Fuente:</b> Jefatura de Planeación y calidad			

### 3.1.2 Definición de la escala salarial por categoría

#### 3.1.2.1 Cálculo del Factor Salarial para cada categoría

Para la definición de la escala salarial en cada una de las categorías, es necesario tener definidos dos variables. En primer lugar el valor del salario mínimo definido por el Gobierno Nacional según Decreto 3068 de 2013 del Ministerio del trabajo, que se convierte en el piso de la escala y en segundo lugar el **Factor Salarial**<sup>12</sup> para la categoría más alta, para nuestro caso Gerente General.

El Factor Salarial de la categoría más alta, es un valor en pesos definido discrecionalmente por la Junta Directiva. Este, es la base del cálculo de los factores salariales de cada nivel de responsabilidad, para establecer los rangos salariales entre las diferentes categorías. El factor salarial se calcula a través de la ecuación:

**Ecuación 12.** Factor salarial

$$Fs_i = \frac{Fs_1}{R_i}$$

Dónde:

- $Fs_i$ : es el factor salarial por categoría
- $Fs_1$ : es el factor salarial del salario más alto
- $R_i$ : es el nivel de responsabilidad de cada categoría, para el caso de estudio 1,2,3í .,19

Al aplicar la fórmula para el año 2014 obtenemos los siguientes resultados:

---

<sup>12</sup> Factor salarial: Es el valor en pesos de la diferencia salarial esperada entre los salarios Básico, Medio y Alto de cada categoría.

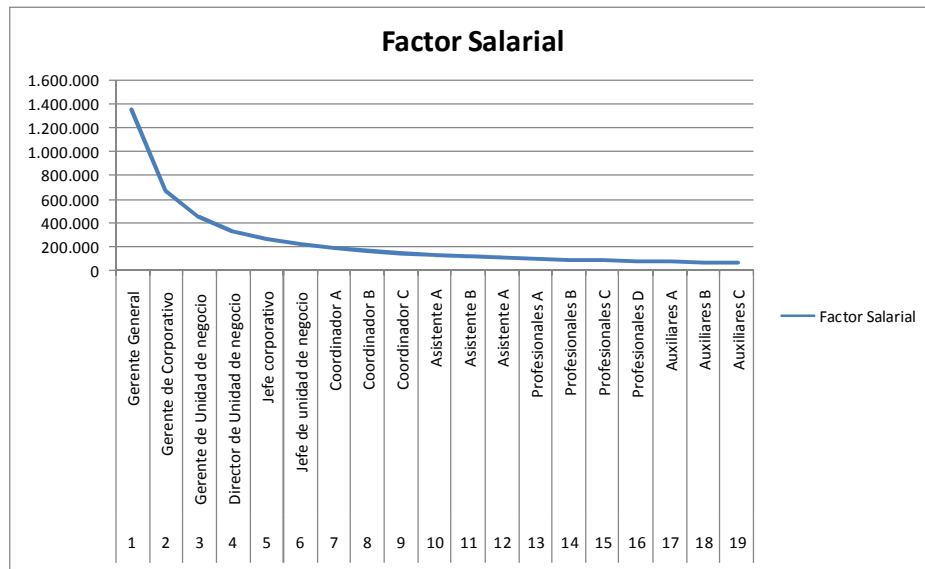


Factor Salarial del cargo más alto       $Fs_1$       \$1.359.000

**Tabla 8.** Calculo Factor salarial por categoría

Nivel	Categoría de Cargos	Fórmula	Aplicación	Factor Salarial
1	Gerente General	$F_2 = \frac{F_1}{2}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{2}$	1.359.000
2	Gerente Corporativo	$F_2 = \frac{F_1}{2}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{2}$	680.000
3	Gerente Unidad de negocio	$F_2 = \frac{F_1}{3}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{3}$	453.000
4	Director Unidad de negocio	$F_2 = \frac{F_1}{4}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{4}$	340.000
5	Jefe Corporativo	$F_2 = \frac{F_1}{5}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{5}$	272.000
6	Jefe Unidad de Negocio	$F_2 = \frac{F_1}{6}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{6}$	227.000
7	Coordinador A	$F_2 = \frac{F_1}{7}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{7}$	195.000
8	Coordinador B	$F_2 = \frac{F_1}{8}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{8}$	170.000
9	Coordinador C	$F_2 = \frac{F_1}{9}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{9}$	151.000
10	Asistente A	$F_2 = \frac{F_1}{10}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{10}$	136.000
11	Asistente B	$F_2 = \frac{F_1}{11}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{11}$	124.000
12	Asistente A	$F_2 = \frac{F_1}{12}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{12}$	114.000
13	Profesional A	$F_2 = \frac{F_1}{13}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{13}$	105.000
14	Profesional B	$F_2 = \frac{F_1}{14}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{14}$	98.000
15	Profesional C	$F_2 = \frac{F_1}{15}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{15}$	91.000
16	Profesional D	$F_2 = \frac{F_1}{16}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{16}$	85.000
17	Auxiliar A	$F_2 = \frac{F_1}{17}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{17}$	80.000
18	Auxiliar B	$F_2 = \frac{F_1}{18}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{18}$	76.000
19	Auxiliar C	$F_2 = \frac{F_1}{19}$	$F_2 = \frac{\$1.359.000}{19}$	72.000
<b>Fuente:</b> MILES75				

**Gráfica 1. Factor Salarial por Categoría**



**Fuente:** Esta investigación

Se puede observar en la

Gráfica 2, que la aplicación de la Ecuación 12 ajusta los casos a una Hipérbola. Es decir aplica una línea de tendencia de tipo potencial donde el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) es igual a 1, lo que indica que el ajuste es perfecto.

### 3.1.2.2 Cálculo de la Escala salarial por categoría

Para estimular el desempeño, la formación y el hacer carrera en la organización, el método *MILES75* propone para cada categoría tres salarios:

- **Salario Básico:** Es el salario definido para cada categoría

- **Salario Medio:** Es el salario intermedio de la categoría, se alcanza dependiendo del puntaje obtenido<sup>13</sup> al aplicar los criterios de Responsabilidad, Antigüedad y formación del trabajador.
- **Salario Alto:** Es el salario máximo de la categoría, se alcanza dependiendo del puntaje obtenido<sup>14</sup> al aplicar los criterios de Responsabilidad, Antigüedad, formación del trabajador.

Definido el factor Salarial para cada categoría y el valor del salario mínimo legal vigente, se calculan de los tres niveles de salarios por categoría partiendo desde la última es decir desde el salario más bajo, aplicando la siguiente ecuación:

**Ecuación 13.** Cálculo salarios por categoría

$$S_{ij} = S_{i,(j-1)} + F_{s_i}$$

Dónde:

- $S_{ij}$ : salario de la categoría  $i$ ;  $j=1$ , Nivel Básico;  $j=2$ , Medio;  $j=3$ , Alto
- $S_{i,(j-1)}$ : El salario de la categoría inmediatamente anterior, cuando es la última categoría de la escala será el valor del salario mínimo.
- $F_{s_i}$  es el factor salarial de la categoría

Para calcular el salario básico de la siguiente categoría en orden ascendente ( $i=i-1$ ) se aplicará la siguiente ecuación:

---

<sup>13</sup> Puntaje Obtenido: Ver Punto 8 se detalla a profundidad la Calificación de cada trabajador

<sup>14</sup> Puntaje Obtenido:

**Ecuación 14.** Cálculo del Salario Básico de Cada Categoría

$$S_{ij} = S_{(i-1),j} + F_{i-1,j}$$

Dónde:

- $S_{ij}$ : Salario de la categoría i,
- Nivel Básico es j=1, Medio es j=2, Alto es j=3
- $S_{(i-1),j}$ : Salario Alto de la categoría anterior
- $F_{i-1,j}$ : Factor salarial de la Categoría anterior

La aplicación de la Ecuación 14 nos garantiza que habrá una diferencia equitativa entre cada una de las categorías de cargos. A continuación, se aplica el procedimiento con los datos utilizados en el año 2014:

Se inicia con la categoría 19:

- Para i=19, j=1 (Básico), al ser la última categoría de escala de salarios toma el valor del salario mínimo legal vigente para el año en curso es decir  $S_{19,1} = \$ 616.0000$
- Para i=19, j=2 (Medio), se aplica la Ecuación 13:

$$S_{19,2} = S_{19,1} + F_{19,1}$$

$$S_{19,2} = S_{19,1} + F_{19,1}$$

$$S_{19,2} = 616.000 + 72.000$$

$$S_{19,2} = 688.000$$

- Para i=19, j=3 (Alto), se aplica la Ecuación 13:

$$S_{19,3} = S_{19,2} + F_{19,2}$$

$$S_{19,3} = S_{19,2} + F_{19,2}$$

$$S_{19,3} = 688.000 + 72.000$$

$$S_{19,3} = 760.000$$

Para calcular el salario Básico (j=1) de la siguiente categoría de manera ascendente (i=18), aplicamos la Ecuación 14:

- Para i=18, j=1 (Básico), se aplica la Ecuación 14:

$$S_{18,1} = S_{(18,1),(18,1)} + S_{18,1}$$

$$S_{18,1} = S_{18,1} + S_{18,1}$$

$$S_{18,1} = 760.000 + 72.000$$

$$S_{18,1} = 832.000$$

- Para i=18, j=2 (Medio), se aplica la Ecuación 13:

$$S_{18,2} = S_{18,(18,2)} + S_{18,2}$$

$$S_{18,2} = S_{18,2} + S_{18,2}$$

$$S_{18,2} = 832.000 + 76.000$$

$$S_{18,2} = 908.000$$

- Para i=18, j=3 (Alto), se aplica la Ecuación 13:

$$S_{18,3} = S_{18,(18,3)} + S_{18,3}$$

$$S_{18,3} = S_{18,3} + S_{18,3}$$

$$S_{18,3} = 908.000 + 76.000$$

$$S_{18,3} = 984.000$$

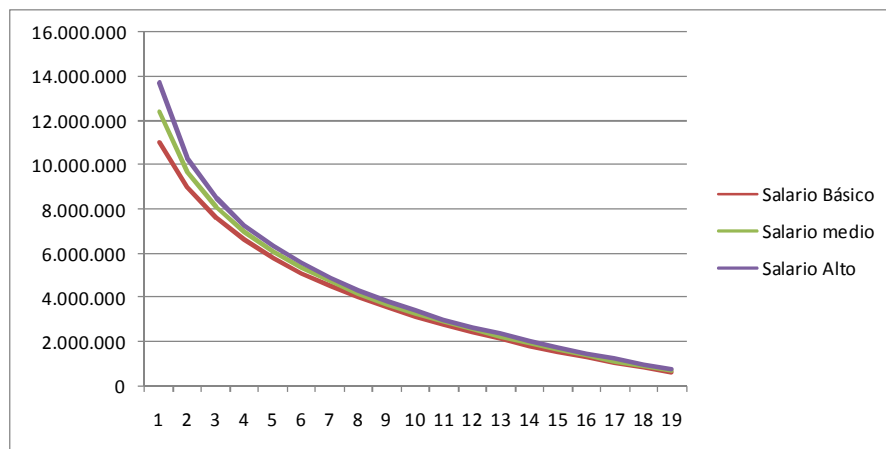
Este procedimiento se repite hasta que i=1, es decir hasta que se haya llegado al cargo más alto de la escala. Procesando la configuración en una hoja electrónica obtenemos la escala salarial.

**Tabla 9.** Escala salarial 2014

Nivel	Salario Básico	Salario	Salario Alto	Factor
-------	----------------	---------	--------------	--------

		medio		Salarial
1	11.023.000	12.382.000	13.741.000	1.359.000
2	8.983.000	9.663.000	10.343.000	680.000
3	7.624.000	8.077.000	8.530.000	453.000
4	6.604.000	6.944.000	7.284.000	340.000
5	5.788.000	6.060.000	6.332.000	272.000
6	5.107.000	5.334.000	5.561.000	227.000
7	4.522.000	4.717.000	4.912.000	195.000
8	4.012.000	4.182.000	4.352.000	170.000
9	3.559.000	3.710.000	3.861.000	151.000
10	3.151.000	3.287.000	3.423.000	136.000
11	2.779.000	2.903.000	3.027.000	124.000
12	2.437.000	2.551.000	2.665.000	114.000
13	2.122.000	2.227.000	2.332.000	105.000
14	1.828.000	1.926.000	2.024.000	98.000
15	1.555.000	1.646.000	1.737.000	91.000
16	1.300.000	1.385.000	1.470.000	85.000
17	1.060.000	1.140.000	1.220.000	80.000
18	832.000	908.000	984.000	76.000
19	616.000	688.000	760.000	72.000
<b>Fuente:</b> MILES75				

**Gráfica 2.** Distribución salarial por categorías



**Fuente:** Esta investigación

#### La distribución de los salarios presentada en la

Gráfica 2, muestra la bondad del método *MILES75* ya que propone para los diferentes niveles de responsabilidad una distribución equitativa de salarios según las categorías de responsabilidad.

### 3.1.3 Comparación con el mercado

Una vez calculado estos valores, se realiza una verificación con un estudio salarial externo<sup>15</sup>, esta comparación tiene como fin establecer el nivel de competitividad de los salarios de los cargos respecto al mercado y la región. En EMSSANAR este procedimiento se realiza con las cinco primeras categorías. Si se determina que en promedio se encuentran por debajo del mercado se ajusta el factor salarial del cargo mayor hasta llegar al promedio del mercado.

### 3.1.4 Clasificación de cargos en las categorías

Un comité evaluador encabezado por el Gerente General, procede a clasificar cada uno de los cargos de las diferentes unidades de negocio, teniendo en cuenta los roles y responsabilidades definidos en la estructura organizacional en las categorías previamente establecidas.

---

<sup>15</sup> La organización compra cada tres años el estudio salarial del Tiempo llamado Punto salarial.

### 3.1.5 Calificación factores para cada cargo

*MILES75*, utiliza como mecanismo de valoración de los cargos diferentes factores según el efecto que la organización quiera propiciar. En el caso de EMSSANAR, se han definido tres:

- **Nivel de Responsabilidad (A):** Valoración del nivel de responsabilidad de cada cargo teniendo en cuenta aspectos como el manejo de recursos, atención a pacientes, volumen de afiliados, tamaño del inventario, etc.
- **Nivel de Antigüedad (B):** evalúa el tiempo que el trabajador lleva vinculado en la organización.
- **Nivel de Formación (C):** evalúa el último grado de educación formal realizado por el trabajador comparado con los perfiles mínimos y máximos definidos para el cargo.

#### 3.1.5.1 Ponderación de Factores

Los cargos se configuran a través de una calificación ponderada de cada factor según su perfil, roles y responsabilidades. La sumatoria de los ponderados debe ser igual a uno.

- **PVR:** Ponderado del valor de la Responsabilidad
- **PVA:** Ponderado del valor de la Antigüedad
- **PVF:** Ponderado del Valor de la Formación

En todo caso  $PVR + PVA + PVF = 1$

A continuación se describe para varios cargos configurados en la organización:

**Tabla 10.** Calificación de ponderados por Factores

Nivel	Categoría	Cargo	PVR	PVA	PVF	Total
1	Gerente General	Gerente General	0,4	0,2	0,4	1
15	Profesional C	Analista de cuentas	0,4	0,3	0,3	1



16	Profesional D	Profesional de servicio al usuario	0,3	0,4	0,3	1
19	Auxiliares c	Auxiliar de servicios generales	0,45	0,45	0,1	1
<b>Fuente:</b> MILES75						

En la Tabla 10, para el cargo Gerente General, el ponderado de nivel de responsabilidad (PVR) y el ponderado de la formación (PVF) son los factores que presentan el 80% de la puntuación, mientras que para los Auxiliares de Servicios Generales el 90% de la puntuación la representan los factores Antigüedad (PVA) y Nivel de Responsabilidad (PVF).

Esta operación, es de vital importancia dentro del sistema de salarios, ya que cada factor una vez permitirá definir el *Índice salarial* (IS) del trabajador valor que definirá el nivel salarial que le será asignado.

### 3.1.5.2 Configuración de los Niveles de Formación

En la Tabla 7 se establecen los perfiles mínimos y máximos para cada categoría, estos sirven como referencia para definir por cada cargo los niveles de formación aceptados y los puntajes que se asignarán según el cumplimiento de cada trabajador. A continuación se detallan para los mismos casos anteriores:

**Tabla 11.** Configuración de los niveles de formación

Nivel	Categoría	Cargo	For1	For2	For3	For4	For5
1	GERENTE GENERAL	Gerente General	e				m
15	PROFESIONAL C	Analista de cuentas	pr				e
16	PROFESIONAL D	Profesional de servicio al usuario	tg				pr
19	AUXILIAR C	Auxiliar de servicios generales	p		s		T
<b>Fuente:</b> MILES75							

Las siglas utilizadas para esta clasificación son:

- m: Maestría
- e: Especialización
- pr: Profesional
- prn: Profesional no relacionado
- tg: Tecnólogo
- t: Técnico
- s: Bachiller
- p: Primaria

Para el caso del Gerente General los perfiles de formación aceptados van desde Especialización hasta Maestría, si es especialista se calificará Formación = 1 y si es Magister calificará Formación = 5.

Para el Analista de Cuentas los perfiles de formación aceptados van desde profesional hasta especialista, si es profesional se calificará formación = 1; y si es especialista formación = 5

Para Auxiliar de Servicios Generales los perfiles de formación aceptados van desde primaria hasta técnico, si es primaria se calificará formación = 1; si es bachiller se calificará formación = 3 y si es técnico formación = 5

#### ***3.1.4.3 Configuración de la Antigüedad***

En el caso de EMSSANAR para todos los cargos se estableció la siguiente configuración de la antigüedad:

**Tabla 12.** Configuración del Factor Antigüedad

<b>Tiempo en la Organización</b>	<b>Calificación antigüedad</b>
< de 1 año	0
De 1 a 2 años	1
De 2 a 4 años	2
De 4 a 6 años	3

De 6 a 8 años	4
>= 8 años	5
<b>Fuente:</b> MILES75	

Este factor busca estimular que los trabajadores se motiven a hacer carrera dentro de la organización, si se interrelaciona con el Factor Nivel de Formación, permitiría generar procesos de mediano - largo plazo en los que los trabajadores pueden definir su Plan Carrera<sup>16</sup> y alinearlos con las rutas de carrera establecidas en EMSSANAR.

#### ***3.1.4.4 Configuración del Nivel de Responsabilidad***

El nivel de Responsabilidad para cada cargo se califica según el análisis realizado por el comité evaluador, teniendo en cuenta la complejidad, el impacto, el volumen de transacciones, los recursos asignados entre otros aspectos relacionados con cada uno de los cargos, el comité dará una calificación al cargo teniendo en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 13.** Escala para calificar el nivel de responsabilidad

<b>Responsabilidad</b>	<b>Calificación</b>
Muy Baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy Alta	5
<b>Fuente:</b> MILES75	

---

<sup>16</sup> Es un programa institucional cuyo objetivo es definir los cuadros de mando del futuro de la organización para lo cual se realiza un proceso de preselección, formación y entrenamiento de los postulados.

### 3.1.5 Actualización y mantenimiento de la Base de Datos de empleados

Para que el *MILES75* opere correctamente, es necesario una vez configurado las diferentes escalas de cargos, mantener una base de datos del personal vinculado a EMSSANAR actualizada con las variables necesarias por cada trabajador. Las principales son:

- **Datos de Identificación:** Nombres, Apellidos y Número de identificación del empleado
- **Fecha de Ingreso:** Fecha en la cual el empleado fue vinculado por primera vez a cualquier unidad de negocio de EMSSANAR, cabe señalar que esta fecha se mantiene solamente si la vinculación con la organización ha sido continua.
- **Unidad de Negocio:** Unidad de negocio a la cual se encuentra vinculado formalmente el trabajador.
- **Cargo:** Cargo en el que se desempeña en la actualidad.
- **Formación:** Ultimo nivel de formación alcanzado que se encuentra oficialmente reportado en la oficina de gestión humana

### 3.1.6 Cálculo individual de factores y asignación salarial

Con la base de datos de Cargos y de Empleados configuradas como se ha descrito en el punto anteriores, siguiendo las políticas empresariales se realiza para cada uno de los empleados de la organización el cálculo de los factores establecidos para el cargo y a partir de ellos se calcula el nivel salarial, este procedimiento se realiza con la ayuda de un software de apoyo desarrollado por el autor del sistema de salarios que ejecuta los siguientes pasos:

### **3.1.6.1 Cálculo del Valor de la responsabilidad (VR)**

El sistema le asigna a cada empleado en la variable responsabilidad una calificación de uno a cinco (Tabla 13) teniendo en cuenta la configuración del cargo del trabajador.

### **3.1.6.2 Cálculo del Valor de la Antigüedad (VA)**

Tomando la fecha de ingreso y la fecha actual, el sistema calcula el número de años de vinculación laboral del trabajador con la organización. Este resultado lo cruza con la configuración establecida en la Tabla 12 y establece un valor de uno a cinco dependiendo del tiempo de vinculación.

### **3.1.6.3 Cálculo del Valor de la Formación (VF)**

Tomando el nivel de formación del empleado (maestría, especialización, profesional, profesional no relacionado, tecnólogo, técnico, bachiller, primaria), este valor se cruza con los valores configurados para el cargo del trabajador y se establece un valor de uno a cinco dependiendo del perfil mínimo y máximo exigido. Si el empleado no cumple el mínimo exigido se calificará cero, si el nivel de formación del empleado supera el máximo permitido se calificará cinco.

### **3.1.6.4 Cálculo del Índice Salarial**

El índice salarial (IS) de cada trabajador es el resultado de aplicar para cada funcionario la siguiente ecuación:

#### **Ecuación 15. Índice Salarial**

$$IS = VR * VA + VR * VF + VR * VA$$

Dónde:

- $R_i$  = valor de la responsabilidad del trabajador i
- $R_i R_c$  = Ponderado del valor de la responsabilidad del cargo del trabajador i
- $A_i$  = valor de la antigüedad del trabajador i
- $A_i A_c$  = Ponderado del valor de la antigüedad del cargo del trabajador i
- $F_i$  = valor de la formación del trabajador i
- $F_i F_c$  = Ponderado del valor de la formación del cargo del trabajador i
- $1 \geq R_i \leq 5$

### **3.1.6.5 Definición del Salario de cada trabajador**

Calculado el Índice salarial de cada trabajador se procede a definir el salario teniendo en cuenta la siguiente regla:

- Sí  $R_i \leq 2,66$  = Salario Básico
- Sí  $2,66 > R_i \leq 3,99$  = Salario Medio
- Sí  $R_i > 3,99$  = Salario Alto

Terminado el procesamiento, se entrega un reporte a la Gerencia General donde se establece los salarios de los funcionarios, los incrementos individuales y el incremento general. Si el incremento general está dentro del presupuesto aprobado por la Junta Directiva para gastos de personal es aprobada, de lo contrario solicita revisión y los ajustes pertinentes.

## **3.1.7 Implementación**

### **3.1.7.1 Políticas**

Para la implementación efectiva de *MILES75*, se has definido las siguientes políticas institucionales:

- El estudio salarial externo se lo contratara cada tres años y a partir de esta información se harán los ajustes necesarios.

- Para el personal vinculado que no cumple los perfiles de formación mínimos definidos en los cargos, se calculará el salario actual más el incremento del IPC anual, siempre y cuando este valor no supere el salario Básico definido por la escala. Se aplicará hasta tanto cumpla con los perfiles requeridos.
- Si el salario actual de un funcionario supera el valor máximo definido por la escala para el cargo, este quedará congelado hasta que se nivele.
- El proceso de cálculo de la escala salarial se ejecutará la primera semana de Abril de cada año.
- La actualización de los perfiles de formación se realiza anualmente y los soportes se recibirán máximo el 30 de Marzo de cada año. Es decir no se harán ajustes de salarios por actualización de perfiles en cualquier época del año.
- De igual manera la antigüedad solo se calcula en el momento que se corra la escala.
- Todas las personas que ingresen en la organización inician con el salario Básico, siempre y cuando cumplan con el perfil mínimo requerido, luego del primer año de permanencia se aplicaran los criterios antes mencionados.
- Los criterios definidos en esta escala serán revisados anualmente por el comité definido para tal fin.

### ***3.1.7.2 Ajustes de Nómina***

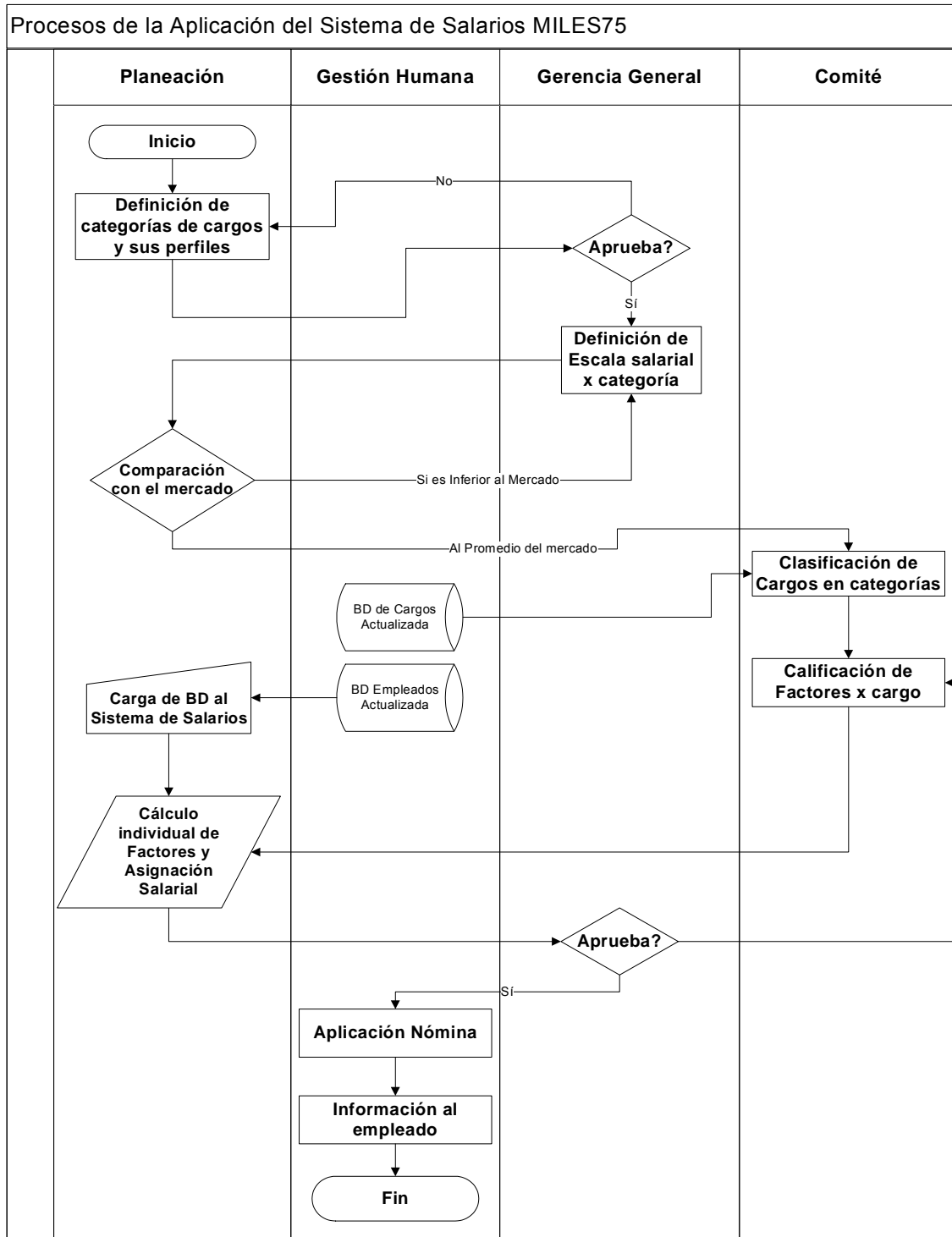
Aprobados los salarios, se realizan los ajustes en el sistema de nómina para su liquidación.

### ***3.1.7.3 Información al empleado***

El área de gestión humana comunica los cambios en los salarios a los empleados a través de una carta en la que se explica únicamente su nivel de incremento.



**Figura 4.** Diagrama de Flujo Sistema de Salarios MILES75



**Fuente:** esta investigación

## **3.2 Evaluación del impacto del sistema de salarios en la satisfacción y lealtad de los empleados**

Según la teoría microeconómica convencional, distintos estudios muestran que los niveles más altos de salario (que permiten niveles más elevados de consumo) están asociados con niveles altos de satisfacción laboral. Véase, por ejemplo, el trabajo de (Slone & Williams, 2000) para varios mercados laborales locales en el Reino Unido. Sin embargo, (Clark & Oswald, 1996) aportan evidencia empírica, para el mercado laboral británico, de que existe una relación negativa entre el salario y la satisfacción laboral.

La Teoría Económica sugiere que los trabajadores más satisfechos tendrán una productividad más elevada y si éstos son retribuidos de acuerdo con sus productividades marginales, entonces ambas variables se determinarían simultáneamente: mayores salarios elevarían la satisfacción laboral, pero también una mayor satisfacción laboral elevaría el salario del trabajador. Por otro lado, los salarios y la satisfacción laboral pueden mostrarse también simultáneos si los salarios reflejan diferenciales salariales compensatorios (Rosen, 1985): por ejemplo, los trabajos de mayor riesgo pueden ofrecer mayores salarios para compensar su menor satisfacción laboral asociada.

### **3.2.1 Relación del sistema de salarios con la Satisfacción laboral**

#### ***3.2.1.1 Asociación entre variables***

Los resultados obtenidos al tabular la encuesta muestran que el Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores es del 87,6%, el nivel de satisfacción con el salario es del 70,6%, lo

que refleja que los trabajadores están muy satisfechos con la Organización y se sienten bien remunerados; sin embargo no muestran estar satisfechos con el sistema de salarios, si tenemos en cuenta que solo alcanzó solo un 57,5% de satisfacción (nc 90%, e 5%).

**Tabla 14.** Índices de Satisfacción

	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción Laboral	252	8,76	1,315
Satisfacción con el salario	252	7,06	2,333
Satisfacción con la escala	252	5,75	1,009
<b>Fuente:</b> Esta investigación			

Se estableció el nivel de asociación entre la satisfacción laboral de los empleados versus la satisfacción con el salario y la satisfacción con el sistema salarial, dado que según lo expuesto en la caracterización, la variación en los salarios de un periodo a otro en EMSSANAR son el resultado de la aplicación del sistema *MILES75*.

Dado que las variables analizadas son ordinales, las relaciones presentadas son descritas con el Coeficiente de Correlación de Sperman, otro aspecto importante a considerar es la significancia del valor **r** que viene dado por el valor **p** que lo acompaña, si este valor es menor que 0,001 (bilateral) se concluye que la asociación es significativa y esto indica que es una relación real y no debida al azar.

Para mejor interpretación y aunque no existe un acuerdo entre los distintos autores, se ha tomado el siguiente esquema: (Hernández Sampieri, 2003):

**Tabla 15.** Interpretación de Correlaciones

Magnitud de la Correlación	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,9	Correlación negativa fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,5	Correlación negativa media
-0,1	Correlación negativa débil
0	Correlación nula
0,1	Correlación positiva débil
0,5	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta
<b>Fuente:</b> (Hernández Sampieri, 2003, pág. 532)	

**Tabla 16.** Correlación entre Satisfacción laboral, Satisfacción con el salario y Satisfacción con el sistema de salarios

		Satisfacción Laboral	Satisfacción con el Salario	Satisfacción con el sistema
<b>Satisfacción Laboral</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,506**	,414**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
<b>Satisfacción con el Salario</b>	Coeficiente de correlación	,506**	1,000	,401**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
<b>Satisfacción con el sistema</b>	Coeficiente de correlación	,414**	,401**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
N		252	252	252

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

---

**Fuente:** Esta investigación

Un aumento en la satisfacción con el salario está asociado con un aumento moderado en la satisfacción laboral,  $r_s = 0,506$ ,  $p < 0,001$ . El  $r_s^2 = 0,26$  (varianza de factores comunes) nos permite establecer que la satisfacción con el salario se asocia con un 26% de la variación de la satisfacción general.

Si se tiene en cuenta que en EMSSANAR, el salario de los trabajadores es el resultado de la aplicación del sistema **MILES75**, es necesario analizar el nivel de asociación entre este y la satisfacción con el salario.

Un aumento en la satisfacción con el sistema de salarios está asociado con un aumento moderado en la satisfacción con la satisfacción laboral,  $r_s = 0,414$ ,  $p < 0,0001$ . El  $r_s^2 = 0,17$  (varianza de factores comunes) nos permite establecer que la satisfacción con el salario sistema **MILES75** se asocia con un 17% de la variación de la satisfacción laboral de los trabajadores.

De manera directa si buscamos establecer si existe relación entre la satisfacción laboral y el sistema **MILES75**.

Un aumento en la satisfacción con el sistema de salarios está asociado con un aumento moderado en la satisfacción con el salario,  $r_s = 0,401$ ,  $p < 0,0001$ . El  $r_s^2 = 0,16$  (varianza de factores comunes) nos permite establecer que la satisfacción con el salario sistema **MILES75** se asocia con un 16% de la variación de la satisfacción con el salario.

Se ha demostrado estadísticamente que existe una relación significativa entre las variables en estudio, sin embargo la correlación de spearman no permite establecer relaciones de causalidad. Para poder establecer si la satisfacción con el salario y la satisfacción con el sistema **MILES75** explican la satisfacción laboral se construye un modelo de regresión ordinal.

### 3.2.1.2 Modelo de regresión logística ordinal

Se aplicó la regresión logística ordinal (RLO) para obtener un modelo que permitiera pronosticar los resultados en la Satisfacción Laboral (SATGEN), que es una medida de la percepción que tiene los empleados sobre las condiciones ofrecidas por la organización. La variable dependiente es la calificación de la percepción de satisfacción laboral del trabajador medida en una escala ordinal cuyos posibles valores son: "Muy Insatisfecho", "Insatisfecho", "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Para facilitar el procesamiento de los datos, se codifican estos valores registrando como "0" Muy Insatisfecho, "1" Insatisfecho, "2" Satisfecho y "3" Muy Satisfecho.

Como variables independientes se incluyeron todas las variables medidas a través de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, las mismas que en investigaciones realizadas se utilizaron para estudios similares. Buscando el mejor ajuste del modelo se fueron eliminando aquellas que no le agregaban valor, se determinó entonces que las variables independientes que explican la satisfacción laboral con sus respectivas posibilidades de calificación son las siguientes:

**Tabla 17.** Variables independientes

Variable	Codificación y escala
Satisfacción con el área	[SatArea_e=1] Insatisfecho [SatArea_e=2] Satisfecho [SatArea_e=3] Muy Satisfecho
Satisfacción con el salario	[SatSalario=0] Muy Insatisfecho [SatSalario=1] Insatisfecho [SatSalario=2] Satisfecho [SatSalario=3] Muy Satisfecho
Satisfacción con la escala	[SatEscala=0] Muy Insatisfecho

Variable	Codificación y escala
	[SatEscala=1] Insatisfecho [SatEscala=2] Satisfecho [SatEscala=3] Muy satisfecho
Unidad de Negocios	[UEN_C=0] Corporativa [UEN_C=1] Negocios
Regional	[Regional=0] Valle - Cauca [Regional=1] Nariño - Putumayo
Sexo del Trabajador	[Sexo=0] Mujer [Sexo=1] Hombre
Tiempo en el trabajo actual	[Antigüedad=0] Menos de 1 año [Antigüedad=1] Entre 1 y menos de 3 años [Antigüedad=2] Entre 3 y menos de 5 años [Antigüedad=3] Entre 5 y menos de 8 años [Antigüedad=4] 8 años o más
Percepción de Estabilidad laboral	[Estabilidad=0] Inestable [Estabilidad=1] Estable, seguro en este momento [Estabilidad=2] Estable, seguro en el futuro
a. ¿Disfruta usted con el trabajo que realiza?	[Disfruta_trabajo=0] Nunca [Disfruta_trabajo=1] Rara vez [Disfruta_trabajo=2] Casi siempre [Disfruta_trabajo=3] Siempre
¿El salario que recibe por su trabajo le permite cubrir sus necesidades básicas y gastos regulares?	[Suficiencia_salario=0] Nunca [Suficiencia_salario=1] Rara vez [Suficiencia_salario=2] Casi siempre [Suficiencia_salario=3] Siempre
¿Su salario o ingreso le permite cubrir gastos imprevistos?	[Suficiencia_imprevistos=0] Nunca [Suficiencia_imprevistos=1] Rara vez [Suficiencia_imprevistos=2] Casi siempre [Suficiencia_imprevistos=3] Siempre
<b>Fuente:</b> Esta investigación	

Al aplicar la RLO con el conjunto de datos los resultados fueron los siguientes<sup>17</sup>

**Tabla 18.** RLO aplicada al conjunto de datos.

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
<b>Umbral</b>	[Sat_general = 1]	2,766	1,285	4,629	1	,001	,246	5,285
	[Sat_general = 2]	7,300	1,414	26,640	1	,000	4,528	10,072
<b>Ubicación</b>	SatArea_e	,853	,261	10,723	1	,001	,343	1,364
	SatSalario	1,196	,262	20,822	1	,000	,682	1,709
	SatEscala	1,208	,332	13,261	1	,000	,558	1,858
	UEN_C	-,949	,727	1,703	1	,192	-2,374	,476
	Regional	,425	,362	1,374	1	,241	-,285	1,134
	Sexo	,813	,399	4,145	1	,042	,030	1,596
	Antigüedad	,031	,127	,059	1	,808	-,219	,281
	Estabilidad	,754	,324	5,411	1	,020	,119	1,389
	Disfruta_trabajo	,587	,312	3,526	1	,060	-,026	1,199
	Suficiencia_salario	,155	,340	,208	1	,648	-,511	,821
	Suficiencia_imprevistos	-,278	,309	,809	1	,368	-,883	,327

Función de vínculo: Logit.

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 19.** Información sobre el ajuste del modelo

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	347,905			
Final	220,545	127,360	11	,000

<sup>17</sup> En todos los análisis de este capítulo se emplea un 5% como nivel de significancia



**Función de vínculo:** Logit.

**Fuente:** Esta investigación

Analizando el valor tan pequeño del valor p de la prueba de la significancia global (Tabla 19), se rechaza la hipótesis de que los coeficientes de todas las variables explicativas son cero, concluyendo que al menos una de las variable regresoras tiene efecto sobre la satisfacción laboral, y por lo tanto que la probabilidad de ocurrencia de los valores que representan esta calificación, varía para alguna de las combinaciones de valores de las variables independientes.

**Tabla 20.** Pruebas de bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	295,549	465	1,000
Desviación	219,159	465	1,000

**Función de vínculo:**Logit.

**Fuente:** Esta investigación

Las pruebas de bondad de ajuste (Tabla 20) no dan evidencia para considerar que hay falta de ajuste (se acepta la hipótesis nula pues el valor p es mayor que el nivel de significancia), lo que significa que las probabilidades de ocurrencia de los valores de la variable dependiente que se estiman según el modelo para las diferentes combinaciones de las independientes, no divergen significativamente de la frecuencia con la cual ocurren en la muestra los valores de la variable dependiente para estas combinaciones.

En la Tabla 18 de regresión logística se muestra el valor Z del estadístico de Wald asociado a cada variable independiente y su correspondiente valor p (sig). A través de estos se puede analizar la significancia individual de las variables explicativas. El análisis de este conjunto de datos evidencia que sólo la Satisfacción con el área, Satisfacción con el salario, la Satisfacción con la escala, el sexo y la percepción de estabilidad tuvieron una relación

significativa con la Satisfacción laboral, pues únicamente los valores p asociados a la significancia de los coeficientes de estas variables son menores que 0,05. Incluso podría decirse que el  $\delta$ Disfrutar el trabajo que realiza  $\delta$  pues el valor p está muy cerca al valor de significancia.

**Tabla 21.** Estimaciones de los parámetros

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Satisfacción Laboral	[Sat_general = 1]	-12,521	1,954	41,068	1	,000	-16,350	-8,691
	[Sat_general = 2]	-7,010	1,644	18,190	1	,000	-10,232	-3,789
Satisfacción con el área	[SatArea_e=1] Insatisfecho	-1,511	,667	5,138	1	,023	-2,817	-,204
	[SatArea_e=2] Satisfecho	-2,285	,497	21,137	1	,000	-3,259	-1,311
	[SatArea_e=3] Muy Satisfecho	0 <sup>a</sup>			0			
Satisfacción con el salario	[SatSalario=0] Muy Insatisfecho	-1,460	1,637	,795	1	,373	-4,669	1,749
	[SatSalario=1] Insatisfecho	-4,633	,964	23,106	1	,000	-6,522	-2,744
	[SatSalario=2] Satisfecho	-3,250	,908	12,822	1	,000	-5,029	-1,471
	[SatSalario=3] Muy Satisfecho	0 <sup>a</sup>			0			
Satisfacción con la escala	[SatEscala=0] Muy Insatisfecho	-3,924	1,805	4,726	1	,030	-7,461	-,386
	[SatEscala=1] Insatisfecho	-3,201	1,316	5,920	1	,015	-5,780	-,623
	[SatEscala=2] Satisfecho	-1,759	1,314	1,793	1	,181	-4,333	,816
	[SatEscala=3] Muy satisfecho	0 <sup>a</sup>			0			
Unidad de Negocios	[UEN_C=0] Corporativa	,715	,865	,682	1	,409	-,981	2,410
	[UEN_C=1] Negocios	0 <sup>a</sup>			0			

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Regional	[Regional=0] Valle - Cauca	-,358	,433	,684	1	,408	-1,206	,490
	[Regional=1] Nariño - Putumayo	0 <sup>a</sup>			0			
Sexo del Trabajador	[Sexo=0] Mujer	-,646	,471	1,887	1	,170	-1,569	,276
	[Sexo=1] Hombre	0 <sup>a</sup>			0			
Tiempo en el trabajo actual	[Antigüedad=0] Menos de 1 año	-,817	,825	,982	1	,322	-2,434	,799
	[Antigüedad=1] Entre 1 y menos de 3 años	-,714	,543	1,731	1	,188	-1,777	,350
	[Antigüedad=2] Entre 3 y menos de 5 años	-,741	,705	1,102	1	,294	-2,123	,642
	[Antigüedad=3] Entre 5 y menos de 8 años	-,282	,692	,166	1	,683	-1,639	1,074
	[Antigüedad=4] 8 años o más	0 <sup>a</sup>			0			
Percepción de Estabilidad laboral	[Estabilidad=0] Inestable	-,995	,967	1,060	1	,303	-2,890	,899
	[Estabilidad=1] Estable, seguro en este momento	-,888	,472	3,549	1	,060	-1,812	,036
	[Estabilidad=2] Estable, seguro en el futuro	0 <sup>a</sup>			0			
a. ¿Disfruta usted con el trabajo que realiza?	[Disfruta_trabajo=0] Nunca	-1,241	3,301	,141	1	,707	-7,711	5,230
	[Disfruta_trabajo=1] Rara vez	-1,641	,956	2,947	1	,086	-3,514	,232
	[Disfruta_trabajo=2] Casi siempre	-,784	,519	2,282	1	,131	-1,802	,233
	[Disfruta_trabajo=3] Siempre	0 <sup>a</sup>			0			
¿El salario que recibe	[Suficiencia_salario=	-3,428	1,423	5,806	1	,016	-6,216	-,640

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
por su trabajo le permite cubrir sus necesidades básicas y gastos regulares?	0] Nunca							
	[Suficiencia_salario= 1] Rara vez	,136	,895	,023	1	,879	-1,619	1,891
	[Suficiencia_salario= 2] Casi siempre	-,494	,708	,486	1	,486	-1,882	,894
	[Suficiencia_salario= 3] Siempre	0 <sup>a</sup>			0			
¿Su salario o ingreso le permite cubrir gastos imprevistos?	[Suficiencia_imprevi stos=0] Nunca	2,492	1,269	3,860	1	,049	,006	4,979
	[Suficiencia_imprevi stos=1] Rara vez	3,425	1,166	8,621	1	,003	1,139	5,711
	[Suficiencia_imprevi stos=2] Casi siempre	2,578	1,025	6,328	1	,012	,569	4,586
	[Suficiencia_imprevi stos=3] Siempre	0 <sup>a</sup>			0			

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

**Fuente:** Esta investigación

En la RLO para estudiar el efecto de una variable predictora categórica se selecciona una de las categorías de la variable como de referencia y se analiza el efecto que produce sobre la variable dependiente (HOSMER D. a., 2000).

Para analizar el efecto de la variable "Satisfacción con el salario" sobre la variable dependiente "Satisfacción laboral", la categoría de referencia seleccionada fue la calificación de "5 ó Muy satisfecho". Al observar en la Tabla 21 de regresión los valores Z de Wald y sus respectivos valores p, se nota que cuando un trabajador califica su nivel de satisfacción con el salario de "Muy Insatisfecho" ( $p=0,373$ ) no cambia significativamente la razón de probabilidad

acumulada de la Satisfacción Laboral, es decir, no se produce efecto sobre el resultado. Por otra parte, se puede concluir que cuando se incrementa el nivel de satisfacción con el salario de insatisfecho a satisfecho y muy satisfecho, si se produce un efecto en la Satisfacción laboral según lo demuestran los valores p de 0,000 y 0,000.

Por otra parte al analizar el efecto de la variable "Satisfacción con la escala" sobre la variable dependiente "Satisfacción laboral", tomamos de igual manera la categoría de la calificación de "5 ó Muy satisfecho", se evidencia que cuando un trabajador se encuentra Muy Insatisfecho o Insatisfecho (p 0,030 y 0,015) sí existe diferencia en el resultado en la Satisfacción Laboral, respecto a los empleados que se encuentran Satisfechos y Muy satisfechos (p=0,181) que no producen efecto sobre la satisfacción laboral, lo que puede interpretarse que si bien estar satisfecho con el sistema de salarios no genera mejoras en la satisfacción laboral, el estar insatisfecho si genera insatisfacción.

**Tabla 22.** Tabla de contingencia Satisfacción Laboral \* Categoría de respuesta pronosticada

			Categoría de respuesta pronosticada			Total
			Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Satisfacción Laboral	Insatisfecho	Recuento	2	3	0	5
		%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Satisfecho	Recuento	1	54	20	75
		%	1,3%	72,0%	26,7%	100,0%
	Muy Satisfecho	Recuento	0	15	153	168
		%	0,0%	8,9%	91,1%	100,0%
Total		Recuento	3	72	173	248
		%	1,2%	29,0%	69,8%	100,0%
Fuente: Esta investigación						

Para evaluar finalmente la efectividad del modelo, haciendo uso del SPSS, a través de las probabilidades estimadas con el modelo se realizó la predicción de la Satisfacción Laboral según el método descrito. Estas predicciones se compararon con los 248 resultados reales de los empleados. Esta comparación constituye la base empleada para juzgar la efectividad del modelo.

Con los datos de los 248 empleados se confeccionó una tabla de contingencia donde se incluyó: el pronóstico realizado, el resultado real y si hubo o no acierto. De esta manera se observa que el modelo predijo correctamente 209 respuestas que representa el 84,3% de aciertos y un 15,7% de fallos del modelo. Es evidente que los pronósticos de Insatisfechos son bajos (40%).

### ***3.2.1.3 Percepción del impacto del sistema de salarios en la satisfacción laboral***

Los análisis realizados previamente se ha determinado que la satisfacción con el salario y la satisfacción con el sistema utilizado explican en gran medida la satisfacción laboral en EMSSANAR. Ahora se contrastan estos resultados con la percepción que tienen los trabajadores del impacto que ha tenido la implementación del sistema **MILES75** con la satisfacción del personal.

Se analiza desde tres puntos de vista, indagando a las personas encuestadas su percepción a nivel organizacional, a nivel de su área o equipo de trabajo y a nivel personal.

**Tabla 23.** Impacto en la satisfacción y motivación General

<b>37 - ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró la SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN de los empleados de EMSSANAR?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejóro significativamente	25	9,9%
Mejóro	112	44,4%
Se mantuvo igual	89	35,3%
Disminuyó	21	8,3%

Disminuyó significativamente	5	2,0%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

El 54,4% de los encuestados (9,9%+44,4%) perciben que la implementación del sistema de salarios **MILES75** mejoró la satisfacción del personal, el 35,3% piensan que no tuvo ningún efecto y el 10,3% (8,3%+2%) creen que impacto de manera negativa.

**Tabla 24.** Impacto en la Satisfacción y Motivación en el Equipo de trabajo

<b>41 - ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró la satisfacción y motivación de su equipo de trabajo?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejóro significativamente	7	10,4%
Mejóro	23	34,3%
Se mantuvo igual	28	41,8%
Disminuyó	7	10,4%
Disminuyó significativamente	2	3,0%
Total	67	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

El 44,7% de los empleados que tienen personas a cargo (son jefes inmediatos), percibieron una mejora en la satisfacción en sus equipos de trabajo a partir de la implementación del sistema de salarios, el 41,8% piensan que no tuvo ningún efecto y el 13,4% opinan que disminuyó la satisfacción de sus equipos de trabajo<sup>18</sup>.

**Tabla 25.** Impacto en la Satisfacción y Motivación a nivel personal

<b>45 - ¿Su nivel de satisfacción y motivación personal con EMSSANAR ha mejorado desde la aplicación del Sistema de salarios (escala salarial)?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>

<sup>18</sup>Estos resultados no puede ser interpretados a nivel de toda la población ya que solo contestaron las personas que manifestaron tener personas a cargo por lo tanto no es una muestra representativa.

Mejoró significativamente	41	16,3%
Mejoró	102	40,5%
Se mantuvo igual	95	37,7%
Disminuyó	12	4,8%
Disminuyó significativamente	2	0,8%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

A nivel personal, el 56,8% de los encuestados manifiestan que sus niveles de satisfacción mejoraron desde la aplicación del sistema de salario, el 37,7% opinan que no tuvo ningún efecto en sus niveles de satisfacción y el 5,6% piensan que les impacto negativamente.

### **3.2.2 Percepción del impacto del sistema de salarios en la lealtad**

Una vez establecido que existe un alto nivel de satisfacción con los salarios, es importante tratar de establecer si este es uno de los factores que influyen en la lealtad de los empleados.

#### ***3.2.2.1 Impacto del sistema de salarios en la lealtad de los trabajadores***

El nivel de lealtad del personal se puede medir desde diferentes perspectivas. El índice de rotación del personal es una medida cuantitativa que indica la fluctuación de trabajadores que entran y salen de una organización en un período determinado. Esta se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato, 2000). De esta forma, y para el caso en estudio aplicaremos esta media para los trabajadores que decidieron por voluntad propia abandonar la organización.

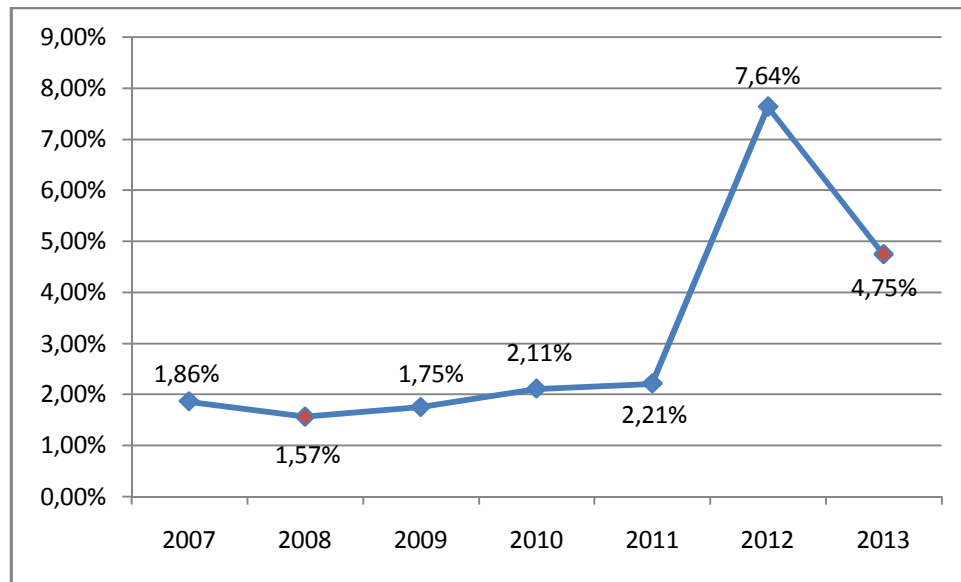


**Tabla 26.** Rotación de personal 2007 - 2013

<b>Año</b>	<b>No. EMPLEADOS</b>	<b>Retirados</b>	<b>Índice de Rotación</b>
2007	590	11	1,86%
2008	637	10	1,57%
2009	685	12	1,75%
2010	663	14	2,11%
2011	813	18	2,21%
2012	982	75	7,64%
2013	1243	59	4,75%
<b>Fuente:</b> Esta investigación			

Se puede observar que se presenta disminuciones en el 2008 y en el 2013, momentos en los cuales se han aplicado las dos versiones del sistema de salarios, si bien es cierto la variación más representativa se presenta en el 2012 en los cuales hubo una alta rotación de personal explicado en su mayoría por la salida de profesionales médicos por mejores condiciones salariales, este fenómeno obligó a la administración a proponer mejoras en las políticas salariales de este tipo de profesionales, que se ajustaron en la versión dos de la escala, la misma que se aplicó en marzo del 2013.

**Gráfica 3.** Rotación histórica de personal 2007 - 2013



Fuente: Gestión Humana

Una forma cualitativa para medir el nivel de lealtad, es indagar por la disposición de los trabajadores en dejar la organización por mejores condiciones. En la encuesta se realizó la siguiente pregunta *¿Ha pensado cambiar de empleo por las malas condiciones de su trabajo?*. A lo cual el 69% no contemplan siquiera esa posibilidad, el 13.5% rara vez lo ha pensado, lo que nos lleva a establecer que el nivel de lealtad se podría establecer en un 82.5%. Solo el 4,8% del personal establece con claridad la posibilidad de dejar la organización por mejorar sus condiciones. Esta cifra se acerca mucho al índice de rotación para el año 2013 (4.75%).

**Tabla 27.** Percepción de Lealtad

f. ¿Ha pensado cambiar de empleo por las malas condiciones de su trabajo?	Respuesta	%
Nunca	174	69,0%
Rara Vez	34	13,5%
Algunas veces	32	12,7%
Casi siempre	5	2,0%

Siempre	7	2,8%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

Adicionalmente, aplicando el coeficiente de correlación de Sperman (Tabla 28) se demuestra que existen asociación significativa entre la lealtad y la satisfacción con el salario con un  $r_s = -0,397$ ; es decir si se incrementa la satisfacción con el salario, disminuye la posibilidad de dejar la organización por mejores condiciones. El  $r^2 = 0,1576$ , que explica que esta variación es del 15,76%.

En la misma línea, se demuestra que existe una asociación significativa entre la lealtad y la satisfacción con el sistema **MILES75**, con un  $r = -0,371$ , el  $r^2 = 0,1376$ , que indica que por cada punto de incremento en la satisfacción con el sistema MILES75, disminuye en un 13,76% las posibilidades de que un trabajador piense en dejar la organización por mejores condiciones salariales.

**Tabla 28.** Correlaciones entre Lealtad, Satisfacción laboral, satisfacción con el salario y satisfacción con el sistema de salarios

		f. ¿Ha pensado cambiar de empleo por las malas condiciones de su trabajo?	Satisfacción Laboral	Satisfacción con el Salario	Satisfacción con MILES75
f. ¿Ha pensado cambiar de empleo por las malas condiciones de su trabajo? (Lealtad)	Coeficiente de correlación	1,000	-,506**	-,397**	-,371**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	252	252	252	252
<b>Fuente:</b> Esta investigación					

Uno de los hallazgos importantes es el bajo nivel de satisfacción con el sistema **MILES75** (56,7%); si tenemos en cuenta que los trabajadores manifiestan estar satisfechos con

el salario (70,6%) algo no muy común en las organizaciones y los dos son dependientes ya que el salario depende del sistema. Esta situación puede ser explicada por el bajo conocimiento que de los empleados sobre el sistema y sus políticas de implementación como se verá en los capítulos siguientes.

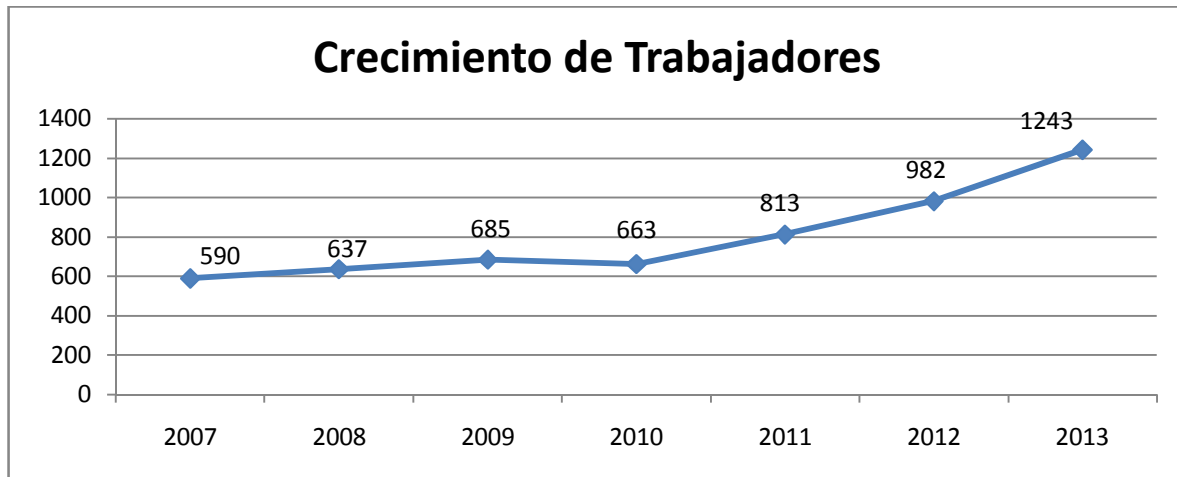
En conclusión, si los trabajadores en EMSSANAR están muy satisfechos con la organización (87,6%), tienen un alto nivel de lealtad (82,5%) y se sientan bien remunerados (70,6%), obedece a diferentes factores que no son objeto del presente estudio; pero sin lugar a dudas la evidencia empírica demuestra que la satisfacción con el salario y con el sistema salarial son factores claves del bienestar subjetivo de la actividad laboral.

### **3.3 Evaluación del impacto de la aplicación del sistema de salarios en los niveles de formación de los empleados**

Uno de los principales propósitos de diseño del sistema de salarios *MILES75*, conjuntamente con el Plan Carrera fue el de servir de incentivo para mejorar el nivel de formación de los trabajadores de EMSSANAR.

En este capítulo tratamos de obtener evidencia suficiente para demostrar que existió una variación significativa en los niveles de formación del personal en los últimos seis años (tiempo en el cual viene implementado desde la versión uno de *MILES75*).

**Gráfica 4.** Crecimiento de trabajadores 2007 - 2013



**Fuente:** Jefatura de Gestión Humana

En la Gráfica 4, se puede observar el crecimiento en número de trabajadores de la organización, en seis años ha duplicado su planta de personal. Este incremento constante especialmente en los últimos tres años, propone cierta dificultad para poder hacer un seguimiento a los patrones de formación, adicionalmente debemos tener en cuenta los tiempos promedio de los programas de educación formal detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 29.** Tiempos de educación formal en Colombia

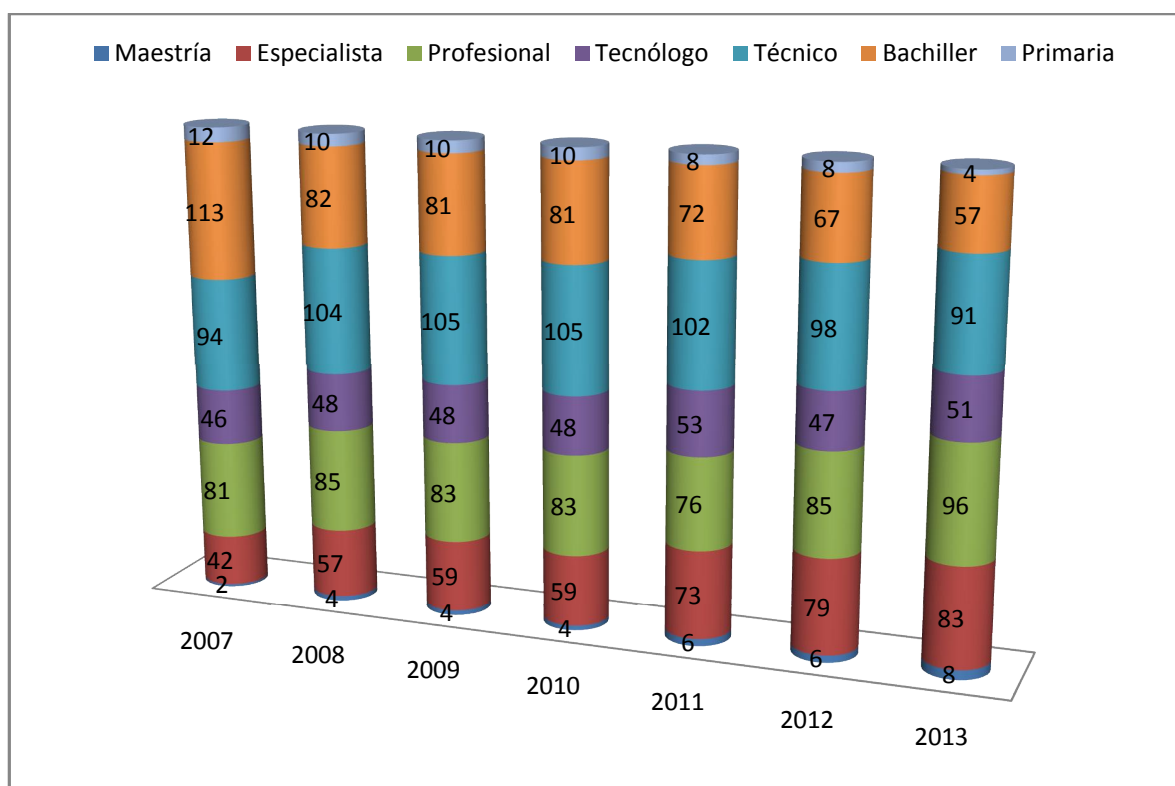
Formación	Tiempo promedio
Maestría	2 años + Trabajo de grado
Especialización	1 año + Trabajo de grado
Profesional	5 años
Tecnólogo	3 años
Técnico	1,5 años
Bachiller	6 años
Primaria	5 años
<b>Fuente:</b> Ministerio de Educación de Colombia	

### **3.3.1 Cambios en los perfiles de formación del personal**

Por conveniencia para el estudio, dados las explicaciones anteriores se seleccionaron los trabajadores que se han mantenido durante los últimos seis años en la organización, para hacer un seguimiento longitudinal de sus procesos de formación, por lo tanto las conclusiones que se desprendan de estos análisis solo podrán aplicarse a este grupo de trabajadores y no pueden ser generalizados al total de la población.

La información se obtuvo de cruzar las bases de datos de empleados por cada año, se seleccionaron 390 casos que cumplieron con los criterios definidos. Para el 2007 representaban el 66% de los empleados.

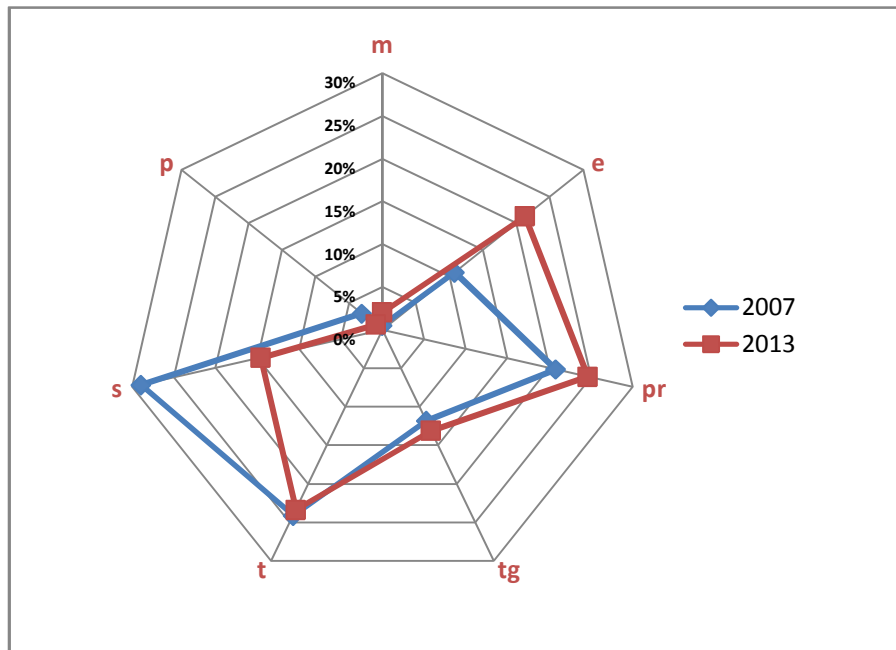
**Gráfica 5.** Variación de perfiles de formación por año del 2007 al 2013



**Fuente:** Esta investigación

En la Gráfica 5 se presentan los cambios en los diferentes niveles de formación en los casos de estudio en los últimos seis años. Se puede observar por ejemplo la disminución de personas con educación básica primaria de doce casos a cuatro, lo que representa una variación del -66%; la disminución de bachilleres de 113 a 57 que representa una variación de -49.56%. Mientras que a nivel de profesionales se presenta un incremento de 81 a 96 que representa una variación del 18,52%, especial atención a la variación del nivel especialistas que de 42 pasaron a 83 es decir se incrementó en el 92%, en el caso del personal con maestría también tiene un incremento considerable ya que de dos casos pasaron a ocho. Estas variaciones se pueden apreciar con mayor claridad en la siguiente gráfica.

**Gráfica 6.** Variación en los niveles de formación 2007 ó 2013



**Fuente:** Esta investigación

En la Tabla 30 podemos observar la transición entre los diferentes tipos de formación partiendo del estado en el 2007 hasta el 2013, las mismas que se describen a continuación:

- **Maestría:** Se inició con dos trabajadores con título de magister, en seis años tres de los especialistas y tres de los profesionales alcanzaron este nivel de formación, para llegar al 2013 a contar con ocho magister.
- **Especialista:** Es la categoría que más creció, de los 42 especialistas con los que contaba la organización en el 2007, tres lograron ser magister, 39 no han mejorado su nivel de formación (92,8%), pero 37 profesionales se especializaron y siete de los que iniciaron como tecnólogos lograron este nivel de formación para llegar a 83.



- **Profesional:** de los 80 profesionales iniciales, 40 no han mejorado su nivel de formación (50%), 37 se especializaron y tres llegaron al grado de magister. 21 tecnólogos, 20 técnicos y 11 bachilleres se profesionalizaron, para un total de 92 profesionales.
- **Tecnólogo:** de los 44 tecnólogos iniciales, 16 no han mejorado su nivel de formación (36%), 21 se profesionalizaron y siete alcanzaron el nivel de especialistas. Por otra parte 19 técnicos y 16 bachilleres alcanzaron en nivel de tecnólogos para un total de 51.
- **Técnico:** de los 94 técnicos iniciales, 55 no han mejorado su nivel de formación (59%), 19 alcanzaron el título de tecnólogos y 20 se profesionalizaron. Por otra parte 33 bachilleres y tres con educación básica primaria lograron el título de técnicos.
- **Bachiller:** de los 112 bachilleres iniciales, 52 no han mejorado sus niveles de formación (46%), 33 lograron el nivel de técnicos, 16 el nivel tecnólogos y 11 se profesionalizaron. Por otra parte cinco personas que tenían primaria lograron el título de bachiller.
- **Primaria:** de los 12 empleados con educación básica primaria cuatro no han mejorado sus niveles de formación (33%), cinco lograron el título de bachiller y tres el nivel de técnico.

**Tabla 30.** Cambios en perfiles de formación 2007 - 2013

2007	2013							Total
	Maestría	Especialista	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Bachiller	Primaria	
<b>Maestría</b>	2	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>Especialista</b>	3	39	0	0	0	0	0	<b>42</b>
<b>Profesional</b>	3	37	40	0	0	0	0	<b>80</b>
<b>Tecnólogo</b>	0	7	21	16	0	0	0	<b>44</b>
<b>Técnico</b>	0	0	20	19	55	0	0	<b>94</b>
<b>Bachiller</b>	0	0	11	16	33	52	0	<b>112</b>
<b>Primaria</b>	0	0	0	0	3	5	4	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>92</b>	<b>51</b>	<b>91</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>386</b>

De los 386 empleados que se han mantenido, 178 han mejorado sus perfiles de formación (46,11%) en seis años, un resultado bastante positivo para la organización ya que si lo confrontamos con el axioma de *“Más competencias, más competitividad, más y mejor calidad de vida”*, puede explicar en gran medida el posicionamiento organizacional de EMSSANAR que en los últimos años ha sido resaltado en diferentes estudios a nivel nacional y la alta satisfacción del personal con la organización.

Ahora bien, las cifras muestran de manera contundente que si existen cambios significativos en los niveles de formación, pero ¿cuáles fueron los factores que los propiciaron?, en particular queremos establecer una relación entre los resultados alcanzados y la implementación del sistema **MILES75** como uno de los mecanismos empresariales utilizado para estimular la mejora en los perfiles de formación de los empleados.

### **3.3.2 Percepción del impacto de la escala salarial en los niveles de formación del personal**

La información obtenida de la encuesta nos muestra que el 27% de los empleados, manifiestan que la implementación del sistema de salarios **MILES75** fue determinante para mejorar los niveles de formación, el 57.5% del personal considera que fue importante, es decir el 84,5% atribuye a **MILES75** una influencia significativa en la mejora de en los perfiles de formación de los empleados de la organización.

**Tabla 31.** Percepción General del impacto en los niveles de formación

<b>40 - ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) fue determinante para mejorar los PERFILES DE FORMACIÓN dentro de la organización?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, fue determinante	68	27,0%
Fue importante	145	57,5%
No tan importante	24	9,5%
No influyó en la mejora de los niveles de formación	15	6,0%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

El 19,4% de los funcionarios que tienen personal a cargo consideran el sistema de salarios *MILES75* fue determinante para que sus subalternos mejoraran sus perfiles de formación, el 61,2% piensa que fue importante. Es decir el 80,6% de los jefes inmediatos relacionan al sistema de salarios como un factor definitivo para estimular los procesos de formación de los miembros de su equipo de trabajo.<sup>19</sup>

**Tabla 32.** Percepción de los Jefes inmediatos sobre el impacto en los niveles de formación

<b>44 - ¿Cree usted que el sistema de salarios (escala salarial) motivó a su equipo de trabajo a mejorar sus NIVELES DE FORMACION?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, fue determinante	13	19,4%
Fue importante	41	61,2%
No tan importante	10	14,9%
No influyó en la mejora de los niveles de formación	3	4,5%
Total	67	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

El 17,9% de los empleados encuestados manifiestan que han mejorado su nivel de formación gracias a las políticas definidas por el Sistema de salarios MILES75, EL 53,2%

---

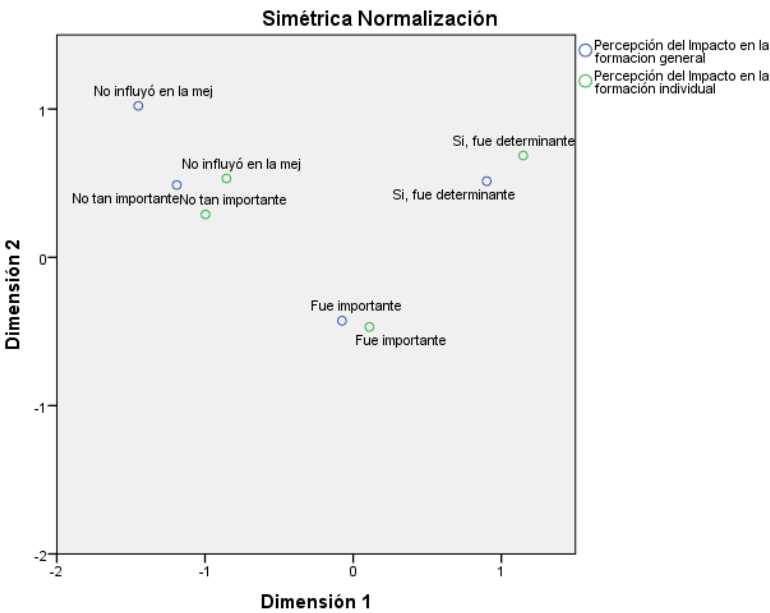
<sup>19</sup>Estos resultados no puede ser interpretados a nivel de toda la población ya que solo contestaron las personas que manifestaron tener personas a cargo por lo tanto no es una muestra representativa.

piensan que fue importante. Es decir el 71,1% de los encuestados afirman que han mejorado sus niveles de formación motivados por las condiciones establecidas en el sistema **MILES75**.

**Tabla 33.** Percepción a Nivel personal del impacto en los niveles de formación

48 - ¿Usted ha mejorado su nivel de formación, gracias a la implementación de las políticas definidas en el sistema de salarios (escala salarial)?	Respuestas	Porcentaje
Si, fue determinante	45	17,9%
Fue importante	134	53,2%
No tan importante	28	11,1%
No influyó en la mejora de los niveles de formación	45	17,9%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

**Figura 5.** Normalización de la percepción del impacto en los niveles de formación a nivel general e individual



**Fuente:** Esta investigación

En la Figura 5 se puede observar que se valida la percepción general e individual del impacto en los niveles de formación del sistema **MILES75**, ya que normalizados los datos, se presentan muy pocas diferencias entre cada una de las observaciones.

Estos resultados, llevan a concluir que el cambio en los perfiles de formación en EMSSANAR, si dependieron en gran medida por la aplicación del sistema *MILES75*.

### **3.4 Evaluación del impacto del sistema de salarios en el desempeño de los empleados de EMSSANAR**

#### **3.4.1 Evaluación del Cambio en el desempeño individual entre 2012 y 2013**

En primer lugar se debe establecer si existen diferencias significativas entre la medición del desempeño individual entre los periodos 2012 y 2013, para ello se tomó las personas seleccionadas en la muestra y se cruzó con las bases de datos que contienen la evaluación de desempeño de los trabajadores, de tal manera que se obtuviera la valoración cuantitativa individual de la variable en estudio.

Con esta información se aplicó una prueba t de Student para muestras relacionadas, que es la técnica estadística apropiada para establecer si existen cambios significativos en una población en dos periodos diferentes, dado que existen dos mediciones relacionadas en el 2012 y 2013 del nivel de desempeño. Dadas estas consideraciones establecemos la hipótesis nula:

- **H<sub>0</sub>:** No hay diferencias en el nivel de desempeño individual entre la medición del 2012 y la medición hecha al finalizar el 2013 ( $X_1 = X_2$ )
- **Regla de decisión:** Si  $p \leq 0.05$  se rechaza  $H_0$

Nota: El nivel de significancia que se establece es 0.05

A continuación se presentan los resultados de la prueba estadística en la que se describen la diferencia media, la desviación estándar de las diferencias, el error estándar de las diferencias, y finalmente la prueba t.

**Tabla 34.** Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño 2012 y 2013	-,38562	9,17688	,55440	-1,47705	,70581	-,696	273	,487
Fuente: Esta investigación								

Se observa un valor de t de 60.696, gl = 273 grados de libertad y p = 0.487, mayor que 0.05, por lo tanto no se rechaza la hipótesis Ho. Es decir hay evidencia para establecer que no hay diferencias significativas en el desempeño de los empleados entre el 2012 y el 2013.

Con este resultado, se concluye que no es necesario tratar de identificar los factores que influyeron o impactaron en la mejora del desempeño, ya que se ha demostrado que no existió variación en el periodo analizado, por lo tanto se podría deducir que la implementación del sistema de salarios *MILES75* no tuvo ningún efecto en el desempeño individual del personal.

De todas maneras a continuación se presentan los resultados de percepción del personal al respecto.

### 3.4.2 Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño

Los resultados muestran que hay opiniones divididas al respecto, el 52% de las personas entrevistadas consideran que si influyó de manera positiva en el desempeño, sin embargo si tenemos en cuenta el margen de error del estudio se puede decir que hay un empate técnico con los que opinan que el desempeño se mantuvo igual.

**Tabla 35.** Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño organizacional

<b>38 - ¿La implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró el DESEMPEÑO de la organización aportando en la consecución de sus objetivos?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejóro significativamente	23	9,1%
Mejóro	108	42,9%
Se mantuvo igual	108	42,9%
Disminuyó	12	4,8%
Disminuyó significativamente	1	0,4%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Cálculos propios		

A nivel de los equipos de trabajo, el 41,8% de los jefes entrevistados piensa que el sistema de salarios influyó en la mejoría del desempeño de las personas, mientras que el 49,3% piensa que el desempeño se mantuvo igual. Se aclara que este resultado no se puede utilizar para sacar conclusiones de toda la organización.

**Tabla 36.** Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño del equipo de trabajo

<b>42 - ¿La implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró el DESEMPEÑO de su equipo de trabajo permitiéndole alcanzar los objetivos de área?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejóro significativamente	4	6,0%
Mejóro	24	35,8%
Se mantuvo igual	33	49,3%
Disminuyó	5	7,5%
Disminuyó significativamente	1	1,5%

Total	67
<b>Fuente:</b> Esta investigación	

A nivel personal los trabajadores consideran en un 47,6% que la aplicación del sistema de salarios no influyo en su desempeño, el 51,2 % considera que si estimulo la mejora, sin embargo si tenemos en cuenta el margen de error del estudio del 5%, se puede establecer que hay un empate técnico entre las dos percepciones.

**Tabla 37.** Percepción del impacto del sistema de salarios en el desempeño individual

46 - ¿Considera que su desempeño individual ha mejorado desde la aplicación del sistema de salarios (escala salarial)?	Respuestas	Porcentaje
Mejoró significativamente	26	10,3%
Mejoró	103	40,9%
Se mantuvo igual	120	47,6%
Disminuyó	2	0,8%
Disminuyó significativamente	1	0,4%
Total	252	
Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%		
<b>Fuente:</b> Esta investigación		

### 3.5 Estudio de percepción de los empleados respecto al sistema de salario

#### 3.5.1 Análisis de los resultados de la Encuesta

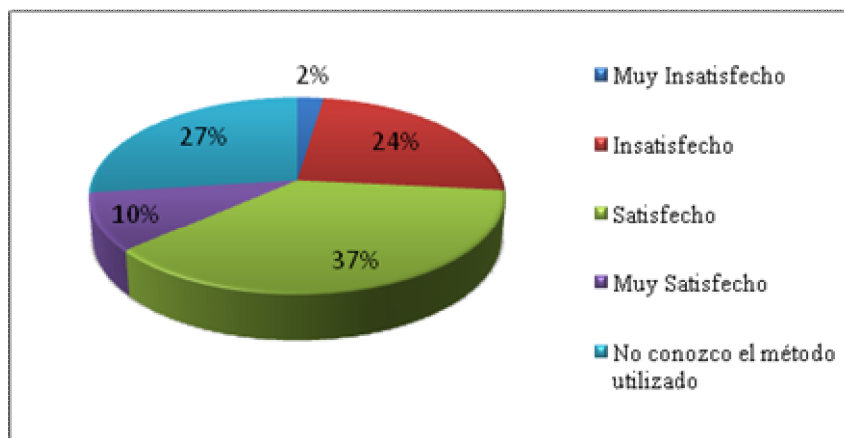
##### 3.5.1.1 Satisfacción con el sistema de salarios

Como se estableció en el Capítulo 3.2.1 Relación del sistema de salarios con la Satisfacción laboral, los empleados de EMSSANAR se sienten bien remunerados, sin embargo el nivel de satisfacción con el sistema de salario es bajo.



A la pregunta *õ36 - ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el Método utilizado por la empresa (escala salarial) para la asignación salarial?õ*, los resultados muestran que el 27% de los encuestados manifiestan que no conocen el método, el 10% se encuentran Muy Satisfechos y el 37% Satisfechos, mientras que el 26% restante expresan estar insatisfechos.

**Gráfica 7. Satisfacción con el sistema utilizado para la asignación salarial?**



**Fuente:** Esta investigación

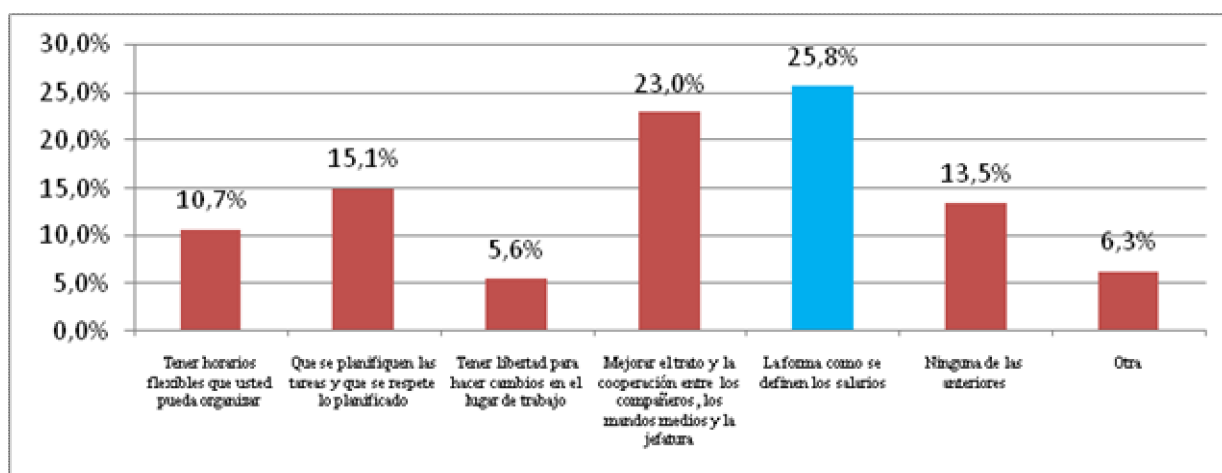
### 3.5.1.2 Cambios sugeridos al sistema salarios

A la pregunta *õ15 - De las siguientes afirmaciones, elija el cambio que más le gustaría que se realice en EMSSANARõ*, el 25,8% de los encuestados respondieron la forma como se definen los salarios, a estas personas a su vez se les indago *õ16 - Puntualmente ¿qué cambios sugeriría que se realicen en la forma de definir los salarios?õ* dándoles tres opciones para que propusieran los cambios. Los resultados se agruparon según las siguientes categorías:

- a. **Equidad:** los empleados sugieren un manejo transparente en la asignación salarial, que exista un solo salario para un mismo cargo. También solicitan que no existan diferencias salariales entre cargos similares de diferentes unidades de negocios o áreas y que exista proporcionalidad entre los salarios de los Gerentes, Jefes y Coordinadores con los salarios de nivel operativo.

- b. **Responsable de Gestionar el sistema:** solo una observación al respecto en la que se sugiere que la definición de salarios se haga desde el área de Gestión Humana y no desde Planeación.
- c. **Mejora en las Políticas de Implementación:** cambiar la política de congelación por no cumplimiento de requisitos, que se tenga en cuenta los estudios no finalizados y que se haga un control efectivo en la aplicación de las políticas a todo el personal.
- d. **Suficiencia del Salario:** se solicita mejorar los salarios, que se reconozcan las horas extras y que se pague diferencial por zonas de alto riesgo.
- e. **Comunicación.** Socialización de la escala salarial de acuerdo al cargo de la persona, su salario bajo, medio y alto, tiempo de antigüedad que debe tener, tipo de perfil y no ocultar esta información como si fuera secreta causando desmotivación. Al momento de preguntar a las áreas pertinentes no entregan información clara.
- f. **Cambio en las Variables calificadas:** el 50% de las propuestas de mejora se concentran en las variables necesarias para establecer los salarios. La valoración objetiva de la responsabilidad de los cargos, el tener en cuenta la antigüedad para los procesos de promoción y de ajustes de los salarios bajos. En cuanto a la formación se solícita que se tenga en cuenta el nivel educativo independientemente del cargo y que se valore a las personas que ya han iniciado sus procesos de formación. También se propone que se incluya la experiencia ya que los conocimientos adquiridos en la ejecución de las tareas también deben ser valorados. Que se tenga en cuenta los riesgos biológicos y por desplazamiento a zonas especiales de algunos cargos así como el nivel de desempeño.

**Gráfica 8. ¿Qué Cambiaría en la Organización?**

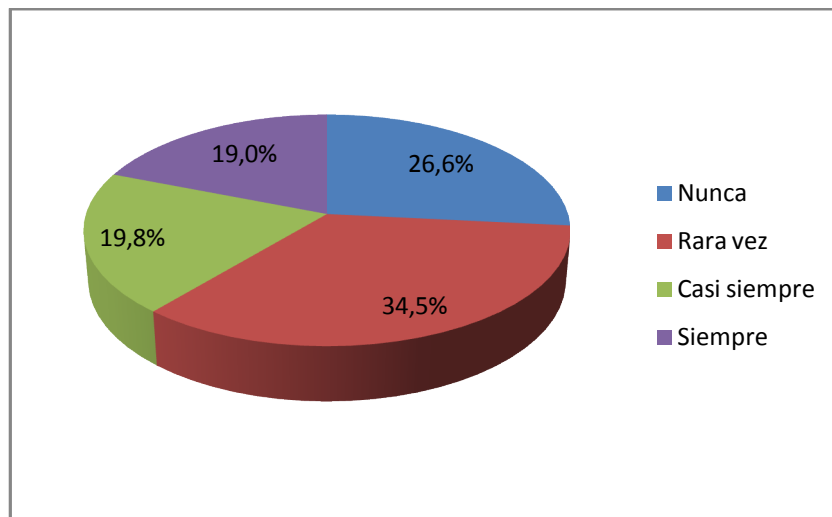


**Fuente:** Esta investigación, (Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%)

### 3.5.1.3 Estabilidad de las políticas

Otro aspecto evaluado fue con qué frecuencia los empleados se sienten preocupados porque le cambien las condiciones de su salario (le exijan un nuevo perfil, le congelen el salario, etc.), (pregunta 17.j); el 19% manifiesta estar siempre preocupados y el 19,8% casi siempre, mientras el 26,6% nunca y el 34,5% rara vez se preocupan por el cambio de las condiciones. Estos resultados muestran que a pesar de las condiciones antes descritas el 61% de los empleados percibe estabilidad en las políticas implementadas.

**Gráfica 9.** Preocupación por cambio de condiciones

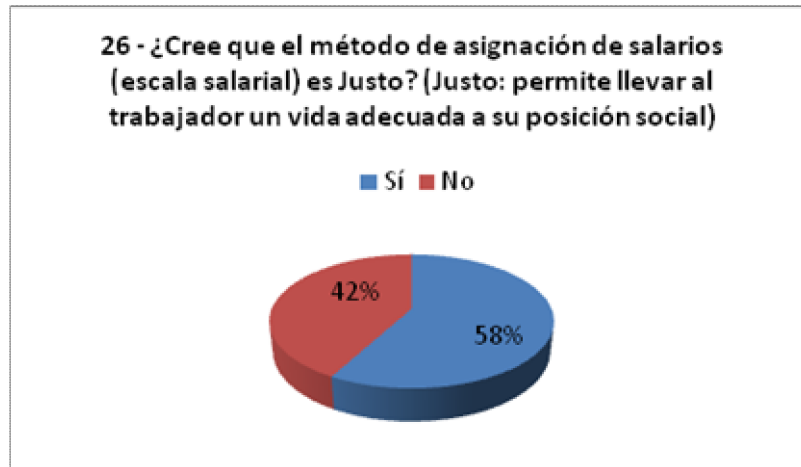


**Fuente:** Esta investigación (Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%)

#### 3.5.1.4 ¿El sistema de salario es Justo?

El 58% de los encuestados tienen la percepción de que el sistema de salario es justo, al 42% restante se le pregunto las razones por las cuales piensan que es injusto las respuestas se agruparon en las siguientes categorías:

**Gráfica 10.** El Sistema de Salarios es Justo



**Fuente:** Esta investigación (Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%)

- a. **Equidad:** la mayoría de los empleados que piensan que el sistema es injusto perciben diferencias salariales entre cargos similares, piensan que cada cargo debería tener un mismo salario y que las variables antigüedad y nivel de formación no influyen en el desempeño de los niveles operativos. Otros manifiestan que es injusto con las personas que han alcanzado un mejor nivel de formación y que se debería reconocer una diferencia independiente del cargo que se ocupe. También se identifica inconformidad por no tener en cuenta la experiencia, ya que personas nuevas ganan más porque cumplen el perfil de formación mientras las antiguas que no cumplen el perfil tienen un menor salario. Varias personas manifiesta que no hay parcialidad a la hora de definir los salarios y que estos depende de la relación que se tenga con el Jefe o con preferencias con algunas áreas.

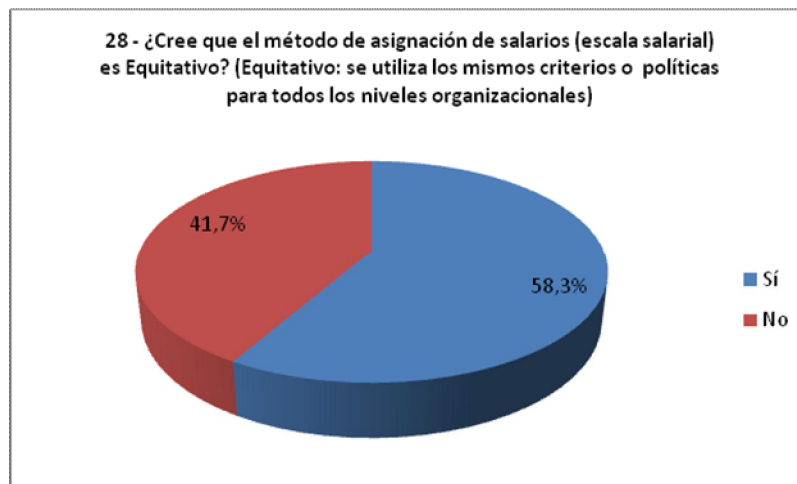
También se reclama como injusto no tener en cuenta la región o el negocio donde se labora, los empleados de Cali sienten que es injusto que no se tenga en cuenta el costo de vida.

- b. **Políticas de Implementación:** por la política de congelación para algunos empleados. Los profesionales piensan que se debe mantener un mismo nivel salarial independiente de las profesiones. Otro aspecto es la no aplicación de las políticas tal cual se han comunicado, se percibe que en algunos casos no se aplican las variables establecidas. Es injusto porque no hay criterios claros para la calificación de la responsabilidad de los cargos. Muchos piensan que es injusto tener en cuenta la antigüedad ya que los empleados antiguos no son los mejores trabajadores.
- c. **Suficiencia del Salario:** los empleados que tienen salarios bajos no perciben incrementos salariales suficientes para suplir sus necesidades básicas. Otros manifiestan que los salarios se encuentran por debajo del mercado en las regiones donde se compite. Los funcionarios de Cali perciben que el costo de vida en esta ciudad es más alto, igual en las zonas de riesgo. Algunos creen que no pueden mejorar su nivel de formación porque el salario no es suficiente.
- d. **Carga Laboral.** Se manifiesta el malestar por no tenerse en cuenta la carga laboral, el no reconocimiento del tiempo adicional empleados y en algunos casos trabajos los domingos y festivos.
- e. **Comunicación.** Las personas manifiestan que no hay información coherente, que no se dan las explicaciones pertinentes sobre el porqué de algunas diferencias. No son socializadas las políticas de asignación salarial.

### 3.5.1.5 ¿El Sistema de salarios es equitativo?

Se estudió también la percepción de los empleados respecto a si el Sistema de salarios es equitativo, definiendo la equidad como la aplicación de los mismos criterios y políticas a todos los niveles de la organización, el resultado es muy similar a la percepción de si es Justo, el 58,3% perciben criterios de equidad en la aplicación, mientras el 41,7% sienten que es inequitativo (NC 90%, Me 5%)

**Gráfica 11.** El Sistema de salarios es equitativo



**Fuente:** Esta investigación (Nivel de confianza 90%, Margen de Error 5%)

Al indagar a los empleados las razones por las que perciben que el sistema es inequitativo se obtuvieron prácticamente las mismas respuestas que en la pregunta anterior, algunas diferencias se detallan a continuación:

- Se identifican diferencias significativas en valores entre cada nivel sobre todo en los cargos de dirección.
- En algunos casos se validan carreras que no son acordes con las funciones, a otros no les validan sus títulos.

- Debería existir una nivelación salarial entre el área de terapias ya que hay terapeutas que gana 2.200.000 y otros ganamos 1.700.000 son 500000 mil de diferencia.
- Los salarios deberían manejarlo una persona que se consiente como el gerente.
- *õEl sistema está diseñado para que ganen más los que más estudian, si bien es válido, también es cierto que los que más estudian son los que más dinero ganan como los gerentes o Jefaturas, por ello estos siempre van a ganar más que los operativos que ganamos menos y que tenemos más dificultades para estudiar.ö*
- No realiza una evaluación confiable del desempeño de los empleados

### **3.5.2 Análisis de la información obtenida en las Entrevistas**

Como resultado de la aplicación de las encuestas a los diferentes niveles jerárquicos de la organización EMSSANAR, en el presente capítulo se describe la percepción que tienen los empleados respecto al sistema de salarios implementado por la organización, para lo cual en la planeación de las encuestas realizadas se definió dos dimensiones, las cuales son:

Integralidad del conocimiento: lo que implica trabajar en forma conectada en aspectos importantes como:

- Comunicabilidad
- Educación
- Conocimiento
- Capacidad de crítica y análisis del sistema

Impacto en la vida de los trabajadores



- Situación empresarial
- Sensación de compensación
- Manejo del clima laboral

**Tabla 38.** Características del Conocimiento

INTEGRALIDAD DEL CONOCIMIENTO			
DIMENSIÓN	CATEGORIA	RESUMEN CONCLUSIVO	CARACTERISTICAS
CAPACIDAD CRITICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	1. ¿Qué persigue la organización con la aplicación de la escala salarial?	Salario equitativo y justo. Tener una escala técnica y estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equitativo</li> <li>- Justo</li> <li>- Técnico</li> <li>- Estándar</li> </ul>
CAPACIDAD CRITICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	7. Describa el antes y un después de la aplicación de la Escala salarial	Se podría decir que antes se presentaba una amplia subjetividad en la asignación de salarios, no sin ello mencionar que puede haberse gestado por el proceso mismo de incorporación. Posterior a la implementación del sistema de salarios con unas variables más acordes se manifiesta que es una herramienta técnica buena, en la medida que se maneje con objetividad, es una herramienta técnica que le permite ser más justos, intentando disminuir las brechas tan grandes que existían en su momento. De igual manera permite agrupar los cargos y reducir su número.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes subjetivo</li> <li>- Ahora objetivo</li> <li>- Eficiencia en la operación</li> <li>- Reduce brecha salarial</li> </ul>
CAPACIDAD CRITICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	11. Usted sabe cómo se califica la variable òResponsabilidadö para cada uno de los cargos de la organización? Descríbalo	El 75% de las personas no conocen como se califica la variable responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se conoce la forma de calificar</li> </ul>
CAPACIDAD CRITICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	12. Usted sabe cómo se califica la variable òAntigüedadö para cada uno de los cargos de la organización. Descríbalo	El 25% de las personas no tienen idea de cómo se califica la variable antigüedad, el 75% restante aducen que es el tiempo que lleva la persona en la organización, sin embargo no conocen como se calcula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se conoce la forma de calificar</li> </ul>

CAPACIDAD CRÍTICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	13. Usted sabe cómo se califica la variable òFormaciónö en los cargos de la organización. Descríbalo	El 33% de las personas no tienen conocimiento de cómo se califica la variable formación, el 67% aducen que es acorde a la formación de las personas.	- No se conoce la forma de calificar
CAPACIDAD CRÍTICA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA	18. Cuál es su apreciación personal a cerca de la escala salarial?	En general las personas opinan que la escala salarial de EMSSANAR es buena, es técnica, aunque existen aspectos que la descalifica cuando se hace excepciones. El hecho de reservar con tanto sigilo la información genera inquietudes.	- Carece de integridad - Es técnica - No es divulgada con claridad
COMUNICACIÓN	2. La organización le ha comunicado con claridad por qué o bajo qué condiciones se le asignó el salario que tiene hoy?	Las personas que tienen un nivel de jefatura y grupo gerencial lo saben, sin embargo cuando se habla de los operarios hay desconocimiento general. Se presentan hechos aislados donde por intereses propios logran tener conocimiento.	- Desconocimiento - Información adquirida por interesados
CONOCIMIENTO	4. Usted sabe en qué nivel de la escala se encuentra? (Alto ó Medio - Bajo)	Existe una percepción de conocer en qué nivel de la escala se encuentran, sin embargo no están seguros.	- Se conoce parcialmente
CONOCIMIENTO	5. Usted sabe ¿en qué categoría se encuentra su cargo? y ¿por qué fue clasificado de esta manera?	El 66% de los entrevistados manifiestan conocer en que categoría se encuentran, es decir que el 34% desconocen los niveles que tiene el sistema de escala salarial.	- Se conoce parcialmente - No hay seguridad

CONOCIMIENTO	6. Sabe ¿cómo puede mejorar su salario con aplicación de la escala salarial?	El 83% de las personas entrevistadas manifiestan que conocen como pueden mejorar su salario, y de ellos el 70% comenta que debe realizar estudios para subir de salario, planteando que la escala es un estímulo para superación profesional a nivel personal. Por otra parte las personas que están el nivel máximo de salario piensan que deben migrar a otro cargo, u optar por plan carrera, o pensar adaptar incentivos cuando ya se encuentran en máximo nivel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento Tautológico</li> <li>- Se relaciona con estudios</li> </ul>
CONOCIMIENTO	9. ¿Conoce las diferentes etapas que se abordan para la definición de los salarios en EMSSANAR? ¿Cuáles son?	El 58% de las personas comentan que no tiene conocimiento de cuáles son las etapas para la definición de salarios, y lo más relevante aun es que de las personas que pertenecen al área de gestión humana el 66% no lo saben, siendo que ellos hacen parte fundamental para el sistema de información de la escala salarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desconoce etapas</li> </ul>
CONOCIMIENTO	10. ¿Tiene claridad de cuáles son la variables claves que permiten establecer la escala salarial de EMSSANAR?	El 91% de los entrevistados manifiestan conocer cuáles son las variables que permiten establecer la escala salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conoce en general</li> </ul>
CONOCIMIENTO	14. Según su concepto EMSSANAR paga bien?	En general los encuestados manifiestan que la organización EMSSANAR paga bien, sin embargo se debe tener en cuenta consideraciones como que ese pagar bien tiene atributos que es pago a tiempo, pago de prestaciones sociales, sostenibilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado a las condiciones</li> <li>- Le alcanza para resolver sus necesidades y aspiraciones</li> <li>- El salario es sostenible</li> </ul>
CONOCIMIENTO	15. Qué opina usted que en EMSSANAR para cada cargo existan tres salarios?	El 91.66% manifiesta que es retador el hecho de que existan tres niveles de salario para cada cargo, sin embargo se menciona que esto debe ser de conocimiento pleno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivador</li> <li>- Falta conocimiento</li> </ul>

CONOCIMIENTO	16. Que otras variables propondría que se tengan en cuenta para que la asignación salarial sea correcta(más justa)	Las personas manifiestan que entre las variables a considerar son experiencia en el cargo, productividad, riesgo y mejorar el análisis de la responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Riesgo</li> <li>- Mejorar calificación responsabilidad</li> <li>- Productividad</li> </ul>
CONOCIMIENTO	17. Tiene claro cuáles son las políticas de aplicación de los criterios definidos en la escala salarial?	El 41% de los entrevistados manifiestan conocer las políticas definidas para la escala salarial, así sea de manera parcial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento parcial</li> </ul>
EDUCACIÓN	3. ¿Ha participado en algún evento de socialización o explicación del método de la escala salarial?	Se ha realizado un ejercicio de comunicación a grandes rasgos sobre los elementos que estructura la escala salarial y a un nivel determinado. Las personas manifiestan que no han participado de un evento de socialización, simplemente se informan cuando hay una variación a través de un oficio. Por otra parte es importante mencionar que incluso para el personal nuevo no se da la información sobre el tema y es un proceso que debe gestarse en el área de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización parcial</li> </ul>

**Fuente:** Esta investigación

De acuerdo a la tabla anterior se puede manifestar que el sistema se ha creado con el fin de obtener salarios más justos, equitativos que permitan ser más objetivos en la operacionalización del sistema salarial. De igual manera se evidencia que existe una percepción de desconocimiento generalizado de la operación del sistema abocado por la falta de comunicación.

**Tabla 39.** Características Impacto en la vida de los trabajadores

IMPACTO EN LA VIDA DE LOS TRABAJADORES			
DIMENSIÓN	CATEGORIA	RESUMEN CONCLUSIVO	CARACTERISTICAS
MANEJO DE CLIMA LABORAL	19. ¿Qué comentarios ha escuchado de los diferentes compañeros a cerca de la escala salarial?	A nivel general los comentarios son buenos, sin embargo a todo el personal no lo podemos tener completamente satisfechos. Se manifiesta que en casos operativos, asistenciales y de coordinación existe mucha asimetría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asimetría en nivel operativo</li> <li>- valoración subjetiva condicionada al otro</li> </ul>
MANEJO DE CLIMA LABORAL	20. ¿Cree usted que la implementación de la escala salarial ha beneficiado a los trabajadores? ¿En qué?	En general se manifiesta que con la escala han mejorado los ingresos y por ende el nivel de vida. Además los trabajadores se han vistos obligados, motivados o exigidos profesionalizarse y eso es bueno para tener un personal calificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacta en la calidad de vida</li> <li>- Mejorar salario</li> <li>- Motiva a formarse</li> </ul>
SENSACIÓN DE COMPENSACIÓN	23. Qué debilidades percibe en el método utilizado?	Se comenta que la información es muy cerrada, el nivel de información es bajo, debe incluirse variables como grados de responsabilidad, experiencia y riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- información cerrada</li> <li>- Verificar calificación responsabilidad</li> <li>- Falta incluir experiencia y riesgo</li> <li>- Falta transparencia</li> </ul>
SENSACIÓN DE COMPENSACIÓN	24. Qué fortalezas percibe en el método utilizado?	La escala tiene una lógica, es motivadora sobre todo en el tema de formación, lo cual permite una cualificación del personal, ayuda a disminuir las brechas, permite tener una planeación de costos, ayuda a disminuir al máximo los niveles de los cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiva la formación</li> <li>- Ayuda a disminuir niveles de cargos</li> <li>- Estandariza y planifica</li> </ul>
SITUACIONES EMPRESARIALES	8. ¿Qué cambios usted identifica en las personas de la organización desde la implementación de la escala salarial?	De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas se puede manifestar que el 83%, opina que la escala salarial es una buena motivación para que los trabajadores continúen en etapas de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a mayor formación</li> </ul>

SITUACIONES EMPRESARIALES	21. Cree usted que la implementación de la escala ha beneficiado a la organización? ¿En qué?	Se manifiesta que la organización se ha beneficiado en el sentido de tener un personal mejor cualificado. Además de disminuir las brechas que se presentaban en los diferentes cargos. Se observan mejores resultados para la organización en la regional Nariño debido a la respuesta de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal cualificado</li> <li>- Disminuyeron las diferencias salariales entre categorías</li> <li>- Mejora la comunicación para la producción</li> </ul>
SITUACIONES EMPRESARIALES	22. Cuando tiene dudas sobre algún caso personal o de un compañero sobre la aplicación de la escala sabe con exactitud ¿a quién debe dirigirse?	No se tiene claridad hacia dónde dirigirse, cuando se requiere información precisa de la escala, sin embargo deducen que puede ser el área de gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es claro la responsabilidad</li> </ul>
SITUACIONES EMPRESARIALES	25. Qué le recomendaría a la administración para mejorar esta herramienta y sus efectos?	Se comenta de manera general que se debe garantizar la implementación, ejecución y en ellos está la comunicación, para que existan condiciones claras. Se reitera revisar los factores determinantes de salario, adicionalmente la experiencia, responsabilidad, valorar los riesgos y confianza, que si bien algunas no pueden estar sujetas al salario si a incentivos o retribuciones de otra índole. Se debe tener referente no solo para el área de salud sino también los demás cargos. Esta escala debe ser del manejo al área de gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación clara</li> <li>- Revisar determinantes de salario</li> <li>- Definir responsable orgánico</li> <li>- Comunicable</li> </ul>

**Fuente:** Esta investigación

Como resultado de la evaluación de la impacto en la vida de los trabajadores se puede expresar que el sistema de salarios es un motivador a la formación, que redundo en la calidad de vida del empleado y sus familias.

### **3.5.3 Debilidades**

De acuerdo a los resultados conclusivos de las entrevistas se puede manifestar que entre las debilidades se encuentran las siguientes:

- No se ha divulgado con claridad a la totalidad de los trabajadores y por ende se presenta un desconocimiento generalizado acerca del sistema de salarios
- El sistema de salarios carece de integridad
- Se debe analizar la posibilidad de incluir variables como: la experiencia, el riesgo en la definición de variables para la escala salarial y por otra parte reevaluar la forma de medir la responsabilidad.
- Se presentan asimetrías en algunos salarios de nivel operativo
- El manejo del sistema de salarios se lo concibe como una información cerrada que no permite una transparencia
- No se percibe un único responsable orgánico, lo que dificulta la comunicación.

### **3.5.4 Fortalezas**

Entre las fortalezas se mencionan las siguientes:

- La implementación del sistema de salarios permitió reducir las diferencias salariales
- Es un sistema que mejora la eficiencia en la operación
- Es un sistema más técnico
- El sistema se lo concibe como un motivador hacia la formación de los empleados
- El sistema ha mejorado los salarios y por ende la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Permite estandarizar los cargos y planificar los costos

### 3.6 Plan de mejora

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando la organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

El plan de mejora propuesto para el Sistema de salarios **MILES75** es el resultado de un análisis profundo de los aspectos más importantes de las opiniones expresadas en las entrevistas y en las encuestas aplicadas, así como el estudio de cada uno de los métodos y estudios referenciados en el marco teórico. Su implementación requiere el respaldo y compromiso del cuerpo de directivos encabezado por el Gerente General. Para su elaboración, utilizamos la metodología del árbol de problemas y objetivos para lo cual desarrollan las siguientes etapas:

#### 3.6.1 Identificación del Problema Principal

La información obtenida tanto cualitativa como cuantitativa esbozan dificultades en la percepción de la metodología por parte de todo el personal de los diferentes niveles jerárquicos, aunque en general se piensa que es una herramienta que ha dado orden a la organización también se identifican oportunidades de mejoramiento muy evidentes. Por lo tanto el principal problema que detectamos es:

**Falta de confianza de los empleados y del área de Gestión Humana con el sistema de salarios**



Este enunciado describe que existe desconfianza de los empleados con el sistema de salarios y en particular por los miembros del área Gestión del Talento Humano, quienes deberían ser los promotores naturales de la herramienta

### **3.6.2 Exploración y verificación de los efectos o consecuencias del Problema**

El equipo de investigación, plantea diferentes efectos relacionados directamente con el problema identificado:

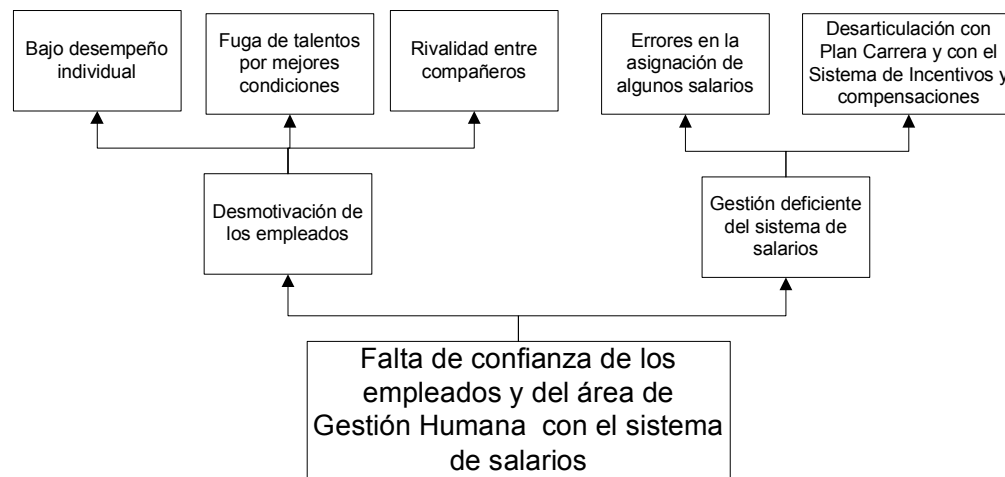
- Desmotivación de los empleados
- Bajo desempeño de los trabajadores
- Fugas de talentos por mejores condiciones
- Rivalidad entre compañeros
- Gestión deficiente del sistema de salarios
- Genera errores en la asignación de salarios
- Sistema no articulado con los programas de compensaciones e incentivos
- Sistema no articulado con el programa de Plan carrera

### **3.6.3 Identificación de relaciones entre los efectos que produce el Problema**

Definido el problema e identificadas las consecuencias, se realiza un gráfico que nos permite validar la importancia de estos efectos en la organización, si tienen una influencia

importante en los resultados estratégicos de la organización, entonces se define que el problema requiere una solución.

**Figura 6.** Relación Causa Efectos con el problema



**Fuente:** Esta investigación

En la Figura 6 se detallan las diferentes relaciones de causalidad entre el problema y sus consecuencias. Los principales efectos de la Falta de confianza de los empleados y del área de gestión humana con el sistema de salarios son:

- **Desmotivación de los empleados:** el ambiente laboral se ve enrarecido por la poca información de la que disponen los empleados cuando tienen dudas e inquietudes sobre su asignación salarial, surgen entonces las comparaciones personales que conllevan a una rivalidad mal sana entre compañeros de las mismas dependencias con responsabilidades semejantes pero con salarios distintos, afectando entonces el desempeño y en algunos casos extremos la salida de buenos funcionarios.
- **Gestión deficiente del sistema de salarios:** El sistema de salarios no lo administra directamente el área de gestión del talento humano, ya que ha sido delegado por la

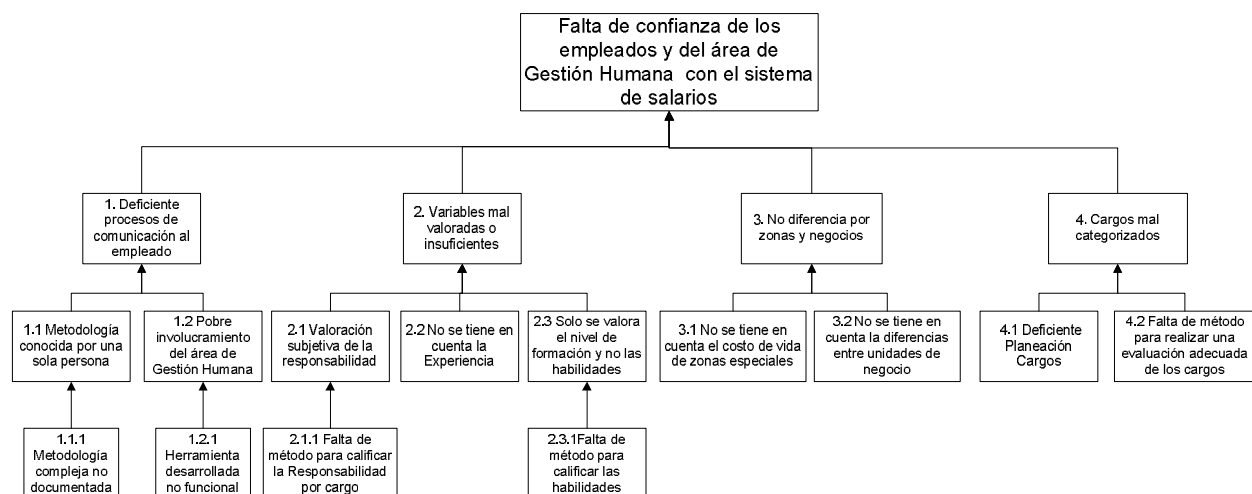
Gerencia General al Jefe de Planeación y Calidad. Esta situación conlleva a que se gestione como una herramienta aislada de otras iniciativas como el Plan Carrera y el sistema de incentivos y compensaciones. La complejidad de la metodología explica en gran medida que se presente esta situación y tiene como consecuencia que se perciba que es una sola persona la responsable de su administración.

Como se evidencia los efectos de mantener el sistema de salarios en las condiciones actuales llevarían a la organización a enfrentar problemas serios en la administración del talento humano razón por la cual es necesario establecer una solución, para lo cual se deben establecer las causas.

### 3.6.4 Identificación de las causas y sus interrelaciones

Se identificaron cuatro grandes causas, luego se desagregaron y se interrelacionaron como se muestra a continuación:

**Figura 7. Causas y sus interrelaciones**



**Fuente:** Esta investigación

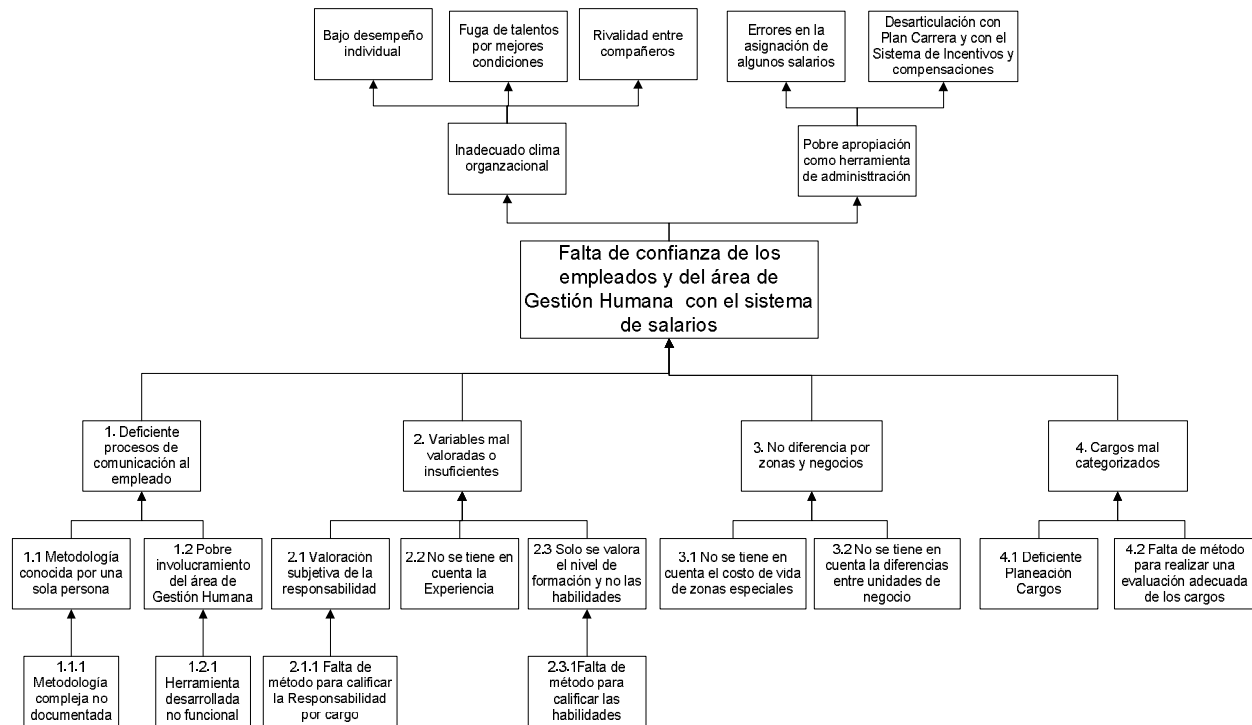
- **Deficientes procesos de Comunicación a los empleados:** es evidente que no existen procesos de comunicación que permitan desplegar de manera clara las políticas, los requisitos y las condiciones del sistema de salarios, esta situación genera mucha incertidumbre en el personal y según lo expuesto en las diferentes entrevistas no se ha definido con claridad los canales de comunicación formales para resolver dudas o inquietudes.
- **Variables mal valoradas o insuficientes:** la percepción general de los entrevistados es que a pesar de considerar que el sistema de salarios es necesario para establecer un orden dentro de la organización, es necesario hacerle ajustes en la forma como se califican o valoran las variables utilizadas como parámetros de evaluación de los cargos. Se debe definir con claridad los criterios para calificar el nivel de responsabilidad del cargo, ya que en la actualidad el comité evaluador califica cada cargo subjetivamente sin ningún criterio de valoración más que su experiencia en la organización, esto puede conllevar a sesgos que generan insatisfacción en el personal. Otra situación expresada es el no tener en cuenta las variables experiencia, el riesgo de los cargos y que solo se valore el nivel de formación sin tener en cuenta también las habilidades requeridas.
- **Salarios no diferenciados por zonas geográficas o negocios:** otra de las causas señaladas es que el sistema define salarios sin tener en cuenta la realidades económicas de las diferentes regiones donde opera la organización, esta observación se presenta en los empleados del Valle del Cauca particularmente de la ciudad de Cali y los municipios del departamento del Putumayo, ya que las condiciones de vida son distintas en cuanto al costo de vida. También se recalca la necesidad de establecer diferenciales por unidades

de negocio ya que por volumen de operaciones, volúmenes de ventas o importancia del negocio en el modelo empresarial.

- **Cargos mal Categorizados:** existe la percepción en los niveles de mayor jerarquía de deficiencias en categorización de los cargos en los rangos salariales, esta situación se presenta al no existir un proceso de valoración de cargos que suministre información objetiva al comité evaluador para clasificarlos correctamente. Esta percepción se ve sesgada ya que los entrevistados confunden el desempeño de algunos trabajadores con la responsabilidad del cargo. Es decir, si existe un cargo de alta responsabilidad por ejemplo una Jefatura, pero el responsable presenta un pobre desempeño a juicio de los entrevistados está mal asignado el salario respecto a otra que si tiene un buen desempeño.

### 3.6.5 Diagrama del Árbol de Problemas y verificación de la estructura causal

**Figura 8. Árbol de Problemas**



**Fuente:** Esta investigación

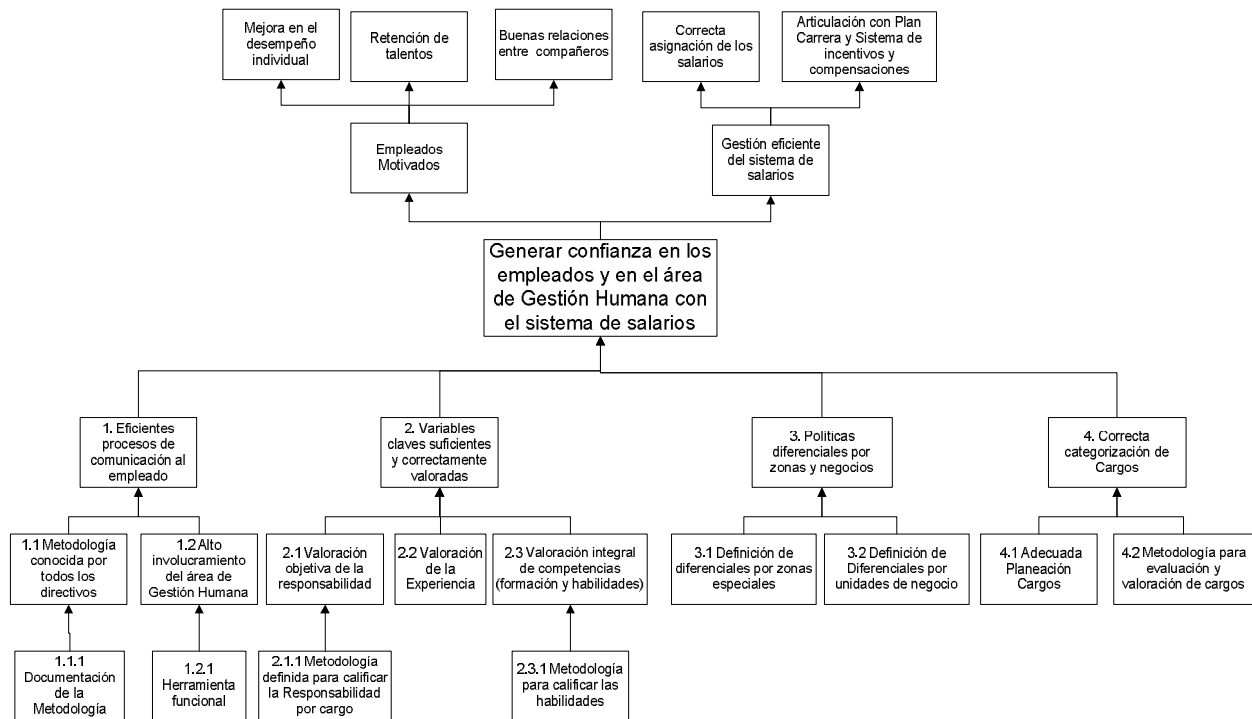
El plan de mejoramiento propuesto se enfoca en solucionar el problema planteado, para esto nos concentramos en las causas ya que dando solución a éstas, se deberían resolver los efectos negativos que producen.

### 3.6.6 Construcción del árbol de objetivos

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas y facilita determinar las áreas de intervención en las que se debe enfocar el Plan de mejoramiento.

Para elaborarlo se tomó el Árbol de Problemas y cada problema (negativo) se convierte en un objetivo (positivo). Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

**Figura 9. Árbol de Objetivos**



**Fuente:** Esta Investigación

### 3.6.7 Lineamientos estratégicos para la solución del problema

Para generar confianza de los empleados y del área de gestión humana con el sistema de salarios, se plantean las siguientes alternativas:

- a. **Rediseño del Sistema de salarios MILES75:** Ajustar el sistema actual con las necesidades identificadas en el árbol de objetivos.

- b. **Cambio del Sistema por el utilizado en entidades públicas:** Adoptar en la organización los criterios utilizados en el sector publico
- c. **Mantener el Sistema de salarios mejorando la comunicación hacia los empleados:** Implementar únicamente un proceso de formación y entrenamiento sobre el sistema actual sin hacerle modificaciones.
- d. **Mantener el sistema de salarios sin ningún cambio.**

Cada una de las alternativas fueron evaluadas con la participación del Gerente General y la Jefe de Gestión Humana (Anexo 9. Acta de Reunión para la evaluación de las Alternativas de solución), teniendo en cuenta el costo de implementarlas, el impacto en el ambiente laboral, la facilidad y el tiempo de implementación, según la siguiente tabla:

**Tabla 40.** Evaluación de alternativas para solucionar el problema

Alternativas Propuestas	Criterios para evaluar las alternativas								
	Costo del proyecto (1 Alto - 4 Bajo)		Impacto en el ambiente laboral (1 Bajo - 4 Alto)		Facilidad de Implementación (1Difícil - 4 Fácil)		Plazo de Implementación (1 Largo - 4 Corto)		Priorización
	cal	30%	cal	40%	cal	15%	cal	15%	Sumatoria
a. Rediseño del Sistema de salarios MILES75	2	0,6	4	1,6	2	0,3	3	0,45	2,95
b. Cambio del Sistema utilizado por el utilizado en entidades publicas	1	0,3	3	1,2	1	0,15	1	0,15	1,8
c. Mantener el Sistema de salarios mejorando la comunicación hacia los empleados	3	0,9	2	0,8	4	0,6	4	0,6	2,9
d. Mantener el sistema de salarios sin ningún cambio	4	1,2	1	0,4	4	0,6	4	0,6	2,8
<b>Fuente:</b> Esta investigación									



La evaluación dio como resultado que las alternativas A y C son las más viables para la organización. En consenso y luego de haber analizado todos los aspectos relacionados con las diferentes alternativas, la Gerencia general aprueba avanzar en una propuesta para mejorar la herramienta que hoy se tiene implementada y propone que el plan de mejoramiento sea socializado ante el comité técnico gerencial.

### **3.6.8 Plan de Mejoramiento Propuesto**

#### ***3.6.8.1 Objetivo principal del Plan de Mejora***

Generar confianza en los empleados y en el área de Gestión Humana con el sistema de salarios.

#### ***3.6.8.2 Objetivos específicos del Plan de Mejora***

- Diseñar e implementar un proceso de planeación y evaluación de los cargos de la organización
- Rediseñar el sistema de salarios en sus variables estructurales
- Implementar procesos continuos de comunicación a los empleados

Para cada objetivo específico se plantean diferentes programas enfocados a mitigar las causas identificadas, estos programas a su vez tiene definidos una serie de acciones que se deben ejecutar para lograr los fines establecidos en el árbol de objetivos. A continuación se detallan cada uno de los programas planteados:

**Tabla 41.** Programas para diseñar e implementar un proceso de planeación y evaluación de los cargos

<b>Objetivo:</b> Diseñar e implementar un proceso de planeación y evaluación de los cargos de la organización	
<b>Programa de Mejora</b>	<b>Descripción</b>

Implementar un proceso para la Planeación de Cargos	Es indispensable que EMSSANAR adopte un proceso para la planificación de los cargos, de tal manera que se definan todas las especificaciones en términos de las funciones, responsabilidades, requisitos de formación y experiencia articuladas con el sistema de salarios evitando de esta manera crear expectativas en los trabajadores que luego no se cumplen porque no son compatibles con las políticas del sistema de salarios.
Implementar un método para la Valoración técnica de los cargos	La evaluación de cargos es una actividad indispensable para evitar sesgos a la hora de categorizarlos según la responsabilidad. Para ello se debe identificar una metodología apropiada para la organización, que permita desde una evaluación cualitativa de los diferentes tipos de responsabilidades a una valoración o puntuación cuantitativa que defina la categoría del cargo analizado.

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 42. Programas** para rediseñar el sistema de salarios en sus variables estructurales

<b>Objetivo:</b> Rediseñar el sistema de salarios en sus variables estructurales	
<b>Programa de Mejora</b>	<b>Descripción</b>
Incluir Método para valorar la responsabilidad por Cargos	La variable responsabilidad, debe ser calificada mediante la evaluación de diferentes criterios que garanticen objetividad y eficiencia
Incluir Método para Valorar la experiencia	Se debe medir la experiencia del empleado en la función específica del cargo, para garantizar un pago justo
Definir políticas para salarios diferenciales por zonas especiales	La organización debe asegurar criterios de compensación a los empleados que laboran en zonas especiales, de tal manera que se asegure un nivel de vida equilibrado independientemente del sitio de residencia.
Documentación de la metodología	Una vez rediseñado el sistema se lo documentara en tres niveles: El Manual Técnico de la metodología, el Manual para la ejecución de los procesos y el manual del empleado.

Desarrollo de un software de apoyo para la gestión del sistema de salarios	Sistematizar los procedimientos del sistema de salarios en una herramienta Web que permita acceder de forma sencilla a los diferentes grupos de interés, con el fin de mantener informado al personal, garantizar la actualización de la información y el correcto cálculo de los salarios
--	--

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 43.** Programas para implementar procesos continuos de comunicación a los empleados

<b>Objetivo:</b> Implementar procesos continuos de comunicación a los empleados	
<b>Programa de Mejora</b>	<b>Descripción</b>
Programa de Capacitación y entrenamiento para Directivos	Este programa formación busca empoderar a los directivos de la organización de la metodología del sistema de salarios de tal manera que sean ellos los principales promotores y comunicadores
Programa de Entrenamiento al área de Gestión Humana	Entrenar a los funcionarios del área de Gestión humana en toda la metodología, de tal manera que se empoderen y la gestionen como parte del sistema de compensaciones de la organización
Socialización a todo el personal	Comunicar a todo el personal los aspectos más importantes del sistema de salarios, eliminando sesgos existentes por la falta de información.
Inducción al personal Nuevo	Incluir como parte de la inducción general de la organización la explicación de las políticas y procedimientos del sistema salarial, para garantizar que todo nuevo funcionario conoce las condiciones

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6.9 Propuesta para la evaluación de Cargos

Como parte de la propuesta de mejora se plantea una metodología que permitirá realizar un proceso objetivo de categorización de cargos, en razón de que cada uno difiere de los demás en cuanto a su grado de responsabilidad. A continuación se describe paso a paso el método de evaluación propuesto:

#### *3.6.9.1 Definir los criterios para la valoración de la responsabilidad*

Los criterios propuestos para explicar el método son:

- Por Nivel:
- Por Toma de Decisiones:
- Por Dinero o Valores:
- Por Contactos:
- Por Supervisión:
- Por datos confidenciales:
- Por Errores:

A cada criterio se le debe asignar un ponderado según la importancia dentro de la organización, para nuestro caso se hizo la siguiente:

**Tabla 44.** Criterios de responsabilidad y sus ponderados

<b>Criterio</b>	<b>Ponderado</b>
Por Nivel	30%
Por Toma de Decisiones	20%
Por Dinero o Valores	20%
Por Contactos	10%

<b>Criterio</b>	<b>Ponderado</b>
Por Supervisión	8%
Por datos confidenciales	7%
Por Errores	5%
<b>Sumatoria:</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> (Amaya Galeano, 2012)	

### **3.6.9.2 Definir los Niveles de evaluación por cada criterio**

Para cada uno de los criterios se deben definir cinco niveles de evaluación (1-5), de tal manera que se permita al evaluador tener una serie de posibilidades para calificar el criterio evaluado en cada cargo. A continuación se detallan los niveles de evaluación por cada criterio:

**Tabla 45.** Niveles de evaluación por criterios

<b>Puntos</b>	<b>Por Nivel</b>	<b>Por Toma de decisiones</b>	<b>Por dinero o Valores</b>	<b>Por contactos</b>	<b>Por supervisión</b>	<b>Por datos confidenciales</b>	<b>Por Errores</b>
<b>1</b>	Gestiona, Supervisa un equipo de trabajo de un área de la organización	Sigue instrucciones definidas y exactas	No tiene ninguna responsabilidad con dinero y Valores	No tiene ningún contacto con entes externos o clientes	No Supervisa el trabajo de nadie	La información que maneja no es confidencial	Se requiere poca atención y cuidado, la magnitud del daño es bajo
<b>2</b>	Gestiona, Supervisa un área de un negocio de la organización	Toma pequeñas decisiones	Maneja pequeños montos y cajas menores	Contactos muy esporádicos con entes externos e internos o clientes. La información que maneja es controlada	Supervisa técnicamente el trabajo de uno o varios Operativos	La información es de alguna importancia, pero su revelación no causaría daños	Se requiere atención y cuidados normales, la magnitud del daño es mediano

Puntos	Por Nivel	Por Toma de decisiones	Por dinero o Valores	Por contactos	Por supervisión	Por datos confidenciales	Por Errores
3	Gestiona, Supervisa un área que apoya a todos los negocios de la organización	Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas	Administra inventarios de puntos, Almacén, Supervisa los presupuestos	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia.	Supervisa técnica y administrativamente el trabajo de uno o varios Coordinadores	La información es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves	Se requiere atención y cuidados normales, la magnitud del daño es grande
4	Gestiona o Supervisa uno o varios negocios de la organización	Analiza y Toma decisiones de problemas complejos	Maneja recursos significativos (Compra de Inventarios, Pagos a proveedores, Recobros No POS, contratos con externos)	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas. Las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia	Supervisa técnica y administrativamente el trabajo de uno o varios Jefes	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves	Se requiere mucha atención y mucho cuidados, la magnitud del daño mediano

Puntos	Por Nivel	Por Toma de decisiones	Por dinero o Valores	Por contactos	Por supervisión	Por datos confidenciales	Por Errores
5	Gestiona y Supervisa todos los negocios de la organización	Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, toma decisiones de mucha importancia	Maneja los recursos financieros de la organización ( Contrata red de Servicios, Maneja la Tesorería)	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere de habilidad y conocimiento de las políticas de la entidad para la presentación u obtención de la información	Supervisa técnica y administrativamente el trabajo de uno o varios Gerentes/Directores	La información confidencial es muy importante y su revelación causaría daños muy graves	Se requiere mucha atención y cuidados permanentes, un error genera un daño de gran magnitud
<b>Fuente:</b>		(Amaya Galeano, 2012)					

### 3.6.9.3 Categorización de cargos

En la organización se han definido 19 categorías según su nivel de responsabilidad, para categorizar los diferentes cargos de la organización en cada una de ellas se propone, a partir de la evaluación de los criterios de responsabilidad obtener un valor cuantitativo que de aquí en adelante lo denominaremos Índice de Responsabilidad (IR), que es el resultado de la sumatoria de los puntajes de cada criterio multiplicado por su ponderado. El IR debe ser un valor de uno a cinco, donde valores cercanos a uno representan los cargos de menor responsabilidad y los valores cercanos a cinco los cargos de mayor responsabilidad.

**Ecuación 16.** Cálculo del Índice de Responsabilidad (IR)

$$IR = \frac{(IR_{max} \times IR_{min})}{IR_{max}}$$

El IR obtenido se debe comparar con rangos de valores propuestos en la Tabla 46 con el fin de determinar en qué categoría se debe clasificar el cargo en estudio.

**Tabla 46.** Distribución de puntajes por niveles de responsabilidad

Categoría	Desde	Hasta	Categoría
1	4,789473684	5	Gerente general
2	4,578947368	4,789473684	Gerente de Corporativo
3	4,368421053	4,578947368	Gerente de Unidad de Negocio
4	4,157894737	4,368421053	Director de Unidad de Negocio
5	3,947368421	4,157894737	Jefe Corporativo
6	3,736842105	3,947368421	Jefe de Unidad de Negocio
7	3,526315789	3,736842105	Coordinador A
8	3,315789474	3,526315789	Coordinador B
9	3,105263158	3,315789474	Coordinador C
10	2,894736842	3,105263158	Asistente A
11	2,684210526	2,894736842	Asistente B
12	2,473684211	2,684210526	Asistente C
13	2,263157895	2,473684211	Profesional A
14	2,052631579	2,263157895	Profesional B
15	1,842105263	2,052631579	Profesional C
16	1,631578947	1,842105263	Profesional D
17	1,421052632	1,631578947	Auxiliar A
18	1,210526316	1,421052632	Auxiliar B
19	1	1,210526316	Auxiliar C
<b>Fuente:</b> Elaboración propia			

Con criterios claramente definidos permitiríamos al comité evaluador, eliminar los sesgos subjetivos de la valoración existente. De cara a los empleados es muy beneficioso ya que ante alguna inconformidad se dispone de información suficiente para resolver cualquier duda.



### 3.6.10 Propuesta para la calificación del Nivel de Responsabilidad por cada cargo

Otro punto débil del sistema salarial actual es la forma como se califica la variable Responsabilidad para cada uno de los cargos, en la actualidad el comité evaluador establece según las funciones específicas un valor de uno a cinco. Esta situación genera mucho malestar en los empleados ya que cuando indagan porque se califica su cargo con determinado puntaje, las explicaciones son vagas y carentes de un fundamento técnico.

Partiendo del IR calculado según el método descrito en el punto 3.6.9.3 Categorización de cargos se propone que la calificación de Nivel de responsabilidad se defina de manera automática buscando el intervalo en el cual se encuentre el Valor del IR en la Tabla 47.

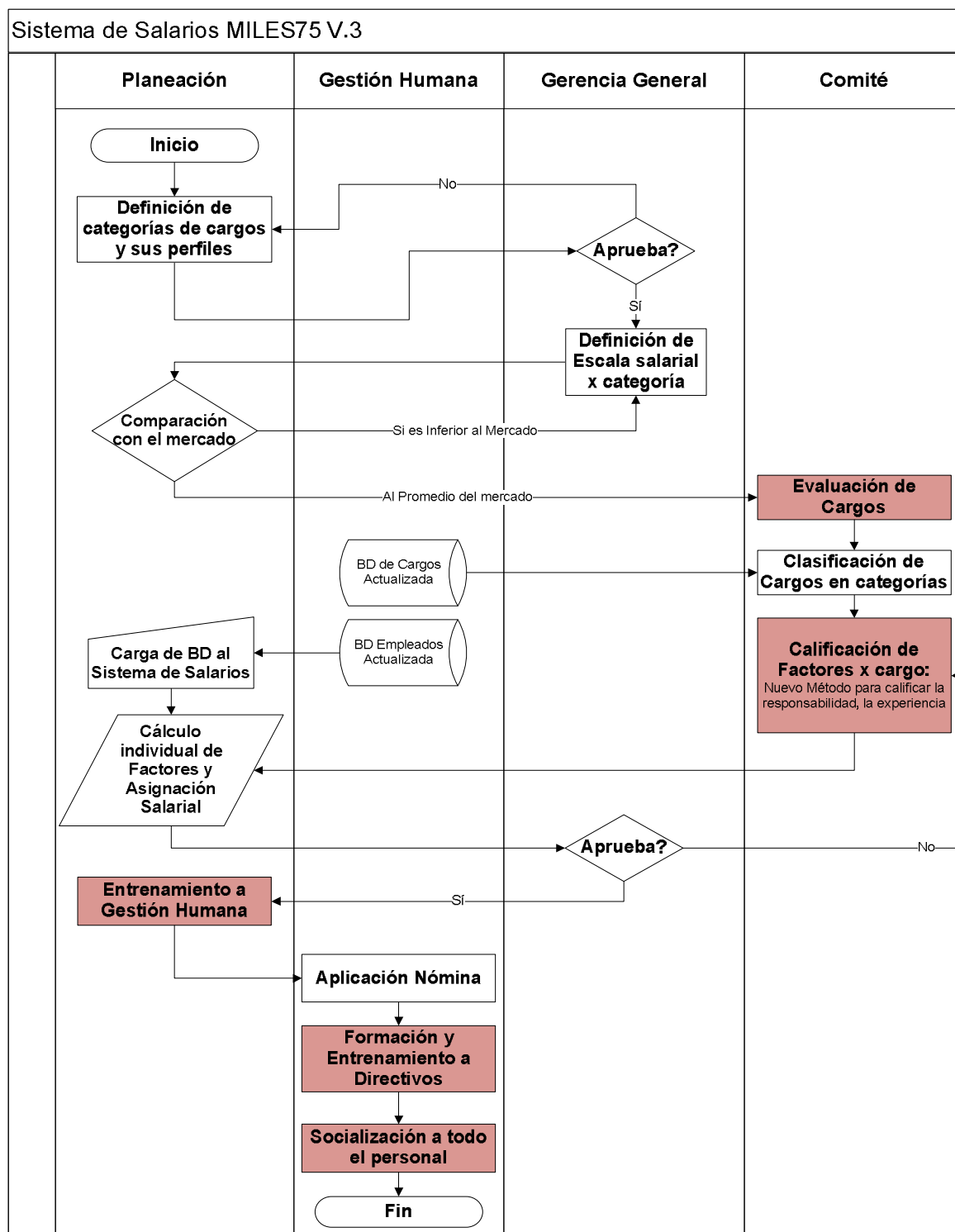
**Tabla 47.** Intervalos para calificar Nivel de Responsabilidad

	Responsabilidad									
	1		2		3		4		5	
Categoría	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
1	4,7895	4,8316	4,8316	4,8737	4,8737	4,9158	4,9158	4,9579	4,9579	5,0000
2	4,5789	4,6211	4,6211	4,6632	4,6632	4,7053	4,7053	4,7474	4,7474	4,7895
3	4,3684	4,4105	4,4105	4,4526	4,4526	4,4947	4,4947	4,5368	4,5368	4,5789
4	4,1579	4,2000	4,2000	4,2421	4,2421	4,2842	4,2842	4,3263	4,3263	4,3684
5	3,9474	3,9895	3,9895	4,0316	4,0316	4,0737	4,0737	4,1158	4,1158	4,1579
6	3,7368	3,7789	3,7789	3,8211	3,8211	3,8632	3,8632	3,9053	3,9053	3,9474
7	3,5263	3,5684	3,5684	3,6105	3,6105	3,6526	3,6526	3,6947	3,6947	3,7368
8	3,3158	3,3579	3,3579	3,4000	3,4000	3,4421	3,4421	3,4842	3,4842	3,5263
9	3,1053	3,1474	3,1474	3,1895	3,1895	3,2316	3,2316	3,2737	3,2737	3,3158
10	2,8947	2,9368	2,9368	2,9789	2,9789	3,0211	3,0211	3,0632	3,0632	3,1053
11	2,6842	2,7263	2,7263	2,7684	2,7684	2,8105	2,8105	2,8526	2,8526	2,8947
12	2,4737	2,5158	2,5158	2,5579	2,5579	2,6000	2,6000	2,6421	2,6421	2,6842
13	2,2632	2,3053	2,3053	2,3474	2,3474	2,3895	2,3895	2,4316	2,4316	2,4737
14	2,0526	2,0947	2,0947	2,1368	2,1368	2,1789	2,1789	2,2211	2,2211	2,2632
15	1,8421	1,8842	1,8842	1,9263	1,9263	1,9684	1,9684	2,0105	2,0105	2,0526
16	1,6316	1,6737	1,6737	1,7158	1,7158	1,7579	1,7579	1,8000	1,8000	1,8421
17	1,4211	1,4632	1,4632	1,5053	1,5053	1,5474	1,5474	1,5895	1,5895	1,6316

Responsabilidad										
1		2		3		4		5		
Categoría	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
18	1,2105	1,2526	1,2526	1,2947	1,2947	1,3368	1,3368	1,3789	1,3789	1,4211
19	1,0000	1,0421	1,0421	1,0842	1,0842	1,1263	1,1263	1,1684	1,1684	1,2105
<b>Fuente:</b> Esta investigación										

Cabe señalar todos los procesos de cálculo descritos deben ser incorporados en la herramienta sistematizada que se propone como parte del plan de mejoramiento. Se presenta a continuación el sistema con las mejoras propuestas:

**Figura 10.** Diagrama de flujo del Sistema de Salarios mejorado



**Fuente:** Esta investigación

#### **4. CONCLUSIONES**

La presente investigación contó desde su inicio con el apoyo incondicional de la Gerencia General, aspecto importante de resaltar ya que gracias a ello se lograron cubrir exitosamente todos los objetivos que se propusieron.

En primer lugar se documentó o caracterizó la metodología del sistema de salarios implementado, estableciendo sus variables, sus procedimientos de medición y sus políticas de implementación, lo que servirá de base para aplicar las acciones de mejora.

Se estableció estadísticamente la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con el salario, de igual manera la relación con la satisfacción con el sistema de salarios. Como consecuencia se concluye que el sistema de salarios influye en la satisfacción laboral y en la lealtad de los empleados.

Los resultados mostraron que definitivamente la implementación del sistema de salarios contribuyó en la mejora de los perfiles de formación de los empleados, esto se confirmó ya que el 82% de los empleados perciben que ello los motivó a mejorar los perfiles de formación.

Estadísticamente se demostró que no existieron cambios en los niveles de desempeño de la organización entre el 2012 y 2013, se concluye entonces que la aplicación del sistema de salarios no tuvo ninguna influencia sobre el desempeño de los trabajadores. De igual manera la percepción de los empleados es que no influyó en este aspecto.

Se identificaron las principales debilidades y fortalezas del sistema de salarios, donde se evidenció que existe un desconocimiento general de la forma de operación del sistema y por

ende de la forma de calificar cada uno de los cargos existentes, argumentado por la falta de comunicación clara y concisa.

Se identificó como problema la falta de confianza de los empleados y el área de gestión humana con el sistema de salarios, se proyectó las posibles alternativas o lineamientos estratégicos que den solución a la problemática y conjuntamente con la Gerencia y Jefatura de Gestión Humana se estableció que la mejora alternativa era rediseñar la herramienta. A partir de esta decisión se proyectó un plan de mejora que contiene los programas que a juicio de los investigadores son necesarios implementar para mejora la herramienta actual.

Se propuso como aporte del equipo investigador un método para la evaluación y categorización de los cargos y para la calificación del nivel de responsabilidad adaptado al sistema implementado.

## **5. RECOMENDACIONES**

El equipo de investigación teniendo en cuenta la importancia de los resultados para la organización y con el fin de maximizar los beneficios, hacen las siguientes recomendaciones:

- Que el equipo directivo se apropie del método establecido para la definición de salarios, lo comprendan y se conviertan en los principales promotores de la herramienta.
- Que todo el proceso operativo de la aplicación del sistema de salarios, sea gestionado por la Jefatura de Gestión Humana.
- Que se incluya en el proceso de inducción y re inducción del personal un capítulo donde se explique el sistema de salarios de la organización.
- Realizar ajustes en la metodología de evaluación de desempeño para que los resultados permitan establecer un efectivo sistema de compensaciones por resultados.
- Proponer un plan de Compensaciones e incentivos para las regiones especiales por su condición geográfica y ciudades principales por el costo de vida.
- Ajustar permanentemente las políticas de implementación del sistema de salarios.
- Que los resultados obtenidos en la presente investigación sean divulgados a toda la organización.
- Permitir a la Universidad del Valle hacer seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas.
- Que la Universidad del Valle proponga este método como una novedad técnica para la definición de un sistema de salarios que fomente la formación, la motivación y satisfacción del personal.

- Definir como política institucional que dado el apoyo que entrega a sus empleados para los procesos de formación, los trabajos de grado se elaboren para solucionar problemáticas institucionales.
- Validar y documentar los métodos desarrollados propios de la organización para que estos puedan ser tomados como referencia y adoptados por otras organizaciones y así contribuir en el desarrollo de la región.

## Bibliografía

- Agresti. (1990). *Analysis, Categorical Data*. New York: John Wiley & Sons.
- Amaya Galeano, M. (2003). *Administración de salarios e incentivos. Teoría y Práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Amaya Galeano, M. (2012). *Gestión moderna de salarios e incentivos: con Business Process Management*. Santa Fé de Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Arango, L. E., Herrera, P., & Carlos, E. P. (2007). El salario mínimo: aspectos generales sobre los casos de Colombia y otros países. *Borradores de Economía* .
- Arribas, F. V. (2009). *Cultura de Empresa y Clima laboral*. ITEAP.
- Castro, A. A. (2012). GESTIÓN HUMANA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO. *Universidad del Valle* .
- Cea, D. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and Comparison Income . *Journal of Public Economics* , 61, 359-381.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- De la Torre, E., & Navarro, R. (1982). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.



Genoud, M. A., Broveglio, G., & Picasso, E. (2012). Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina). *Estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 123 , 65-84.

Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

HOSMER, D. a. (2000). *Applied Logistic Regression*. New York: John Wiley & Sons.

HOSMER, D. H. (1997). A comparison of goodness - of - fit tests fo r the logistic regression model. *Statistics in Medicine* , 16, 965 - 980.

Iregui, A. M., Melo, L. A., & Ramírez, M. t. (2010). Incrementos y rigideces de los salarios en Colombia: Un estudio a partir de una encuesta a nivel de . *Revista de Economía del Rosario Vol 13 No. 2* .

Lanham. (1963). *Administration of Wages and Salaries*. New York: Harper and Row Publisher.

Madero Gómez, S. M., & Peña Rivera, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, Vol 28 , N° 48 .

MCCULLAGH, P. (1980). Regression models for ordinal data. *Journal of the Royal Statistical Society* , 42, 109 - 142.

Méndez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. México: Limusa.

Mora, J. J. (2013). *¿Igualdad Salarial entre hombres y mujeres en Santiago de Cali? De la legislación a la realidad*. Santiago de Cali: Icesi.

Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (2003). *Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.

Obregón Reynaga, J. (2010). *Método Estadístico*. Mexico: UNAM.

Parra, J. (2003). Guía de muestreo. Colección XLV aniversario FCES. *Colección XLV aniversario FCES*. , 21.

PONSOT, E. S. (2009). Sobre la agrupación de niveles del factor explicativo en el modelo logit binario. *Revista Colombiana de Estadística* , 32, 157.

Pulido, A. (1971). *Estadística y técnicas de investigación social*. Salamanca: Anaya.

Ramírez, F., & Havlin, L. (2008). Los beneficios flexibles: aumento del valor percibido del beneficio total. *Perspectiva de Salud y Beneficios*. Mercer .

Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*.

Rosen, S. (1985). Prizes and Incentives in Elimination Tournaments. *National Bureau of Economic Research, Inc*.

Ruiz, J. (2007). Forecasting Wage Inequality. *Estudios de Economt'a*. Vol. 34 - N" 2 , 141-162.

Slone, P., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour* , 14, 473-502.

Subcomisión de Formación Profesional de la Comisión Técnica del Consejo Nacional Educación Trabajo (CoNE-T). (2001). *Formación Profesional* . Instituto Nacional de Educación tecnológica OIE.

Werther, W. B. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

WOOD, D. (2003). *El Pensamiento Económico Medieval*. Crítica.

# ANEXOS

## Anexo 1. Personas Entrevistadas

### a. Nivel Gerencia Corporativos

Nombre	Cargo	Fecha	Responsable
Carlos Fajardo Pabón	Gerente General		Milton Sánchez
Juan Carlos Mera	Gerente de Salud		Jhon Estrella

### b. Nivel Gerencia de UEN

Nombre	Cargo	Fecha	Responsable
Fernanda Bravo	Gerente Regional Nariño ó Putumayo		Milton Sánchez
María Celia Montenegro	Director Fundación EMSSANAR		Jhon Estrella

### c. Nivel Jefes corporativos y Unidades de Negocio

Nombre	Cargo	Fecha	Responsable
Nancy Caicedo	Jefe de Gestión del Riesgo RNP		Milton Sánchez
Dania Granda	Jefe Técnico de IPS		Jhon Estrella
María Estela Figueroa	Jefe de Gestión Humana		Jhon Estrella

### d. Nivel Coordinadores

Nombre	Cargo	Fecha	Responsable
Jhon Harby Peláez	Coordinador de Afiliación y Registro VC		Milton Sánchez
Mary Ordoñez	Coordinadora de Gestión Humana		Jhon Estrella

### e. Nivel Operativos

Nombre	Cargo	Fecha	Responsable
Juan Pablo Delgado	Sub Coordinador No POS		Jhon Estrella
Ignacio Ortiz	Asistente de Nomina		Jhon Estrella
Ramón Mideros	Auxiliar de Facturación SF		Milton Sánchez

## Anexo 2. Protocolo para Entrevista

• Evaluación del impacto de la implementación de un sistema de salarios (escala salarial) en la satisfacción, el desempeño y la formación del personal de EMSSANAR

- Saludar y dar a conocer la finalidad de la entrevista
- Establecer el tiempo de duración de la entrevista (Máximo 30 minutos)
- Establecer los mecanismos de aprobación de la entrevista (si desea conocer el resumen de la misma y aprobarla)

### CONTENIDO

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de Entrevista: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Hora de Inicio: \_\_\_\_\_

Cuántos años lleva en EMSSANAR: \_\_\_\_\_

Desea que la entrevista sea grabada? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

1. Desde su posición ¿Qué persigue la organización con la aplicación de la escala salarial?
2. La organización le ha comunicado con claridad por qué o bajo qué condiciones se le asignó el salario que tiene hoy?
3. ¿Ha participado en algún evento de socialización o explicación del método de la escala salarial?
4. Usted sabe en qué nivel de la escala se encuentra? (Alto ó Medio - Bajo)
5. Usted sabe ¿en qué categoría se encuentra su cargo? y ¿por qué fue clasificado de esta manera?
6. Sabe ¿cómo puede mejorar su salario con aplicación de la escala salarial?
7. Describa el antes y un después de la aplicación de la Escala salarial
8. ¿Qué cambios usted identifica en las personas de la organización desde la implementación de la escala salarial?
9. ¿Conoce las diferentes etapas que se abordan para la definición de los salarios en EMSSANAR? ¿Cuáles son?
10. ¿Tiene claridad de cuáles son la variables claves que permiten establecer la escala salarial de EMSSANAR?
11. Usted sabe cómo se califica la variable **•Responsabilidad•** para cada uno de los cargos de la organización? Descríbalo

12. Usted sabe cómo se califica la variable "Antigüedad" para cada uno de los cargos de la organización. Describalo
13. Usted sabe cómo se califica la variable "Formación" en los cargos de la organización. Describalo
14. Según su concepto EMSSANAR paga bien?
15. Qué opina usted que en EMSSANAR para cada cargo existan tres salarios?
16. Que otras variables propondría que se tengan en cuenta para que la asignación salarial sea correcta(más justa)
17. Tiene claro cuáles son las políticas de aplicación de los criterios definidos en la escala salarial?
- 18.Cuál es su apreciación personal a cerca de la escala salarial?
19. ¿Qué comentarios ha escuchado de los diferentes compañeros a cerca de la escala salarial?
20. ¿Cree usted que la implementación de la escala salarial ha beneficiado a los trabajadores?  
¿En qué?
21. ¿Cree usted que la implementación de la escala ha beneficiado a la organización? ¿En qué?
22. Cuando tiene dudas sobre algún caso personal o de un compañero sobre la aplicación de la escala sabe con exactitud ¿a quién debe dirigirse?
23. ¿Qué debilidades percibe en el método utilizado?
24. ¿Qué fortalezas percibe en el método utilizado?
25. ¿Qué le recomendaría a la administración para mejorar esta herramienta y sus efectos?

**Firma del Entrevistado**

\_\_\_\_\_

**Hora de Fin de la Entrevista:** \_\_\_\_\_

### **Anexo 3. Carta de invitación**

San Juan de Pasto, 02 de septiembre de 2014

Señora

**Wilder Yulian García Betamcour**

Profesional de Servicio Al Usuario

**EMSSANAR ESS**

Cordial saludo.

Apreciada Wilder, quiero en primer lugar, a nombre de la organización, darle gracias por la labor que viene desarrollando como Profesional de Servicio Al Usuario; su trabajo día a día, engrandece el nombre de nuestra querida institución. De otra parte, informarle que estamos adelantando un estudio organizacional sobre los factores que influyen en la satisfacción, el desempeño y la formación del personal; este estudio se realiza a través de la Universidad del Valle, para lo cual se ha seleccionado de manera aleatoria una muestra representativa de los empleados de todas las unidades de negocios.

Usted ha sido seleccionado dentro de la muestra, por esta razón pido de su colaboración para que responda con objetividad la totalidad del siguiente cuestionario electrónico. Con sus respuestas, está contribuyendo, de forma invaluable, al mejoramiento de las diferentes estrategias empresariales que impactan en su satisfacción, en su desempeño y sus procesos de formación.

Wilder, tenga la seguridad que los resultados serán de manejo **CONFIDENCIAL** y se utilizarán exclusivamente para validar y mejorar las diferentes herramientas empresariales que redunden en beneficios para la Organización y todo el personal.

El tiempo estimado para responder el cuestionario es de diez a quince minutos por lo que se sugiere definir el momento adecuado -incluso puede realizarlo desde su casa- de tal manera que el ejercicio se realice con dedicación y suficiente reflexión sobre los diferentes aspectos que se indagan. Si tiene dificultades (por ejemplo, no abre la encuesta, no dispone de internet, etc.) o prefiere aplicar la encuesta de manera manual o libremente ha decidido no participar en el estudio, favor notificarlo de manera inmediata al Señor Jhon Fernando Estrella, Jefe Administrativo de la Fundación EMSSANAR al Celular 312-258-2975 o al correo [jhonestrella@emssanar.org.co](mailto:jhonestrella@emssanar.org.co)

Para contestar el cuestionario electrónico haga clic en el siguiente link:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=3IBcGFmiipA=>

A nombre de la Organización le agradezco sinceramente el tiempo y dedicación que tome para responder.

Atentamente.

**Carlos Fajardo Pabón**

Gerente General



## Anexo 4. Encuesta Electrónica

Factores que influyen en la satisfacción, el desempeño y la formación del personal (1)

[Responderé más tarde](#)

### 1. Presentación



### **PRESENTACIÓN**

EMSSANAR en convenio con la Universidad del Valle, adelanta un estudio organizacional sobre los factores que influyen en la satisfacción, el desempeño y la formación del personal.

Por esta razón se solicita responder este cuestionario con objetividad ya que los resultados obtenidos serán utilizados para validar técnicamente las diferentes herramientas empresariales y proponer mejoras que redunden en beneficios para la organización y todo el personal.

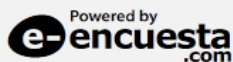
Tanto las respuestas solicitadas como los análisis derivados a partir de ellas son **ANÓNIMOS** y de manejo **CONFIDENCIAL** y se emplearán estrictamente con fines de mejoramiento. Con sus respuestas, usted está contribuyendo de forma invaluable a un proyecto que busca determinar cómo los trabajadores de la Organización perciben y valoran los diferentes factores que influyen en su satisfacción, desempeño y formación como características de la cultura empresarial de EMSSANAR.

Por favor seleccione o escriba la opción que usted considere más apropiada ante cada pregunta del siguiente cuestionario. Tenga en cuenta que debe responder a todas las preguntas que tengan asterisco (\*) para poder continuar diligenciando el cuestionario. Le tomará entre diez y quince minutos, aproximadamente, responder a la totalidad de las preguntas.

A nombre de la Organización le agradezco sinceramente el tiempo que se tome para responder.

Atentamente

**Carlos Fajardo**  
Gerente General



[Siguiente >](#)

## 2. Datos Generales

### 1. Unidad de Negocio(\*)

Seleccione

EPS  
SF  
IPS  
FUNDACION  
CETEM  
CORPORATIVA

### 2. Departamento(\*)

Nariño Putumayo Valle del Cauca Cauca

### 3. Sexo(\*)

☐ Hombre  
☐ Mujer

### 4. Nivel de Formación Actual(\*)

☐ Maestría  
☐ Especialización  
☐ Profesional  
☐ Tecnólogo  
☐ Técnico  
☐ Bachiller  
☐ Primaria  
☐ Ningún tipo de estudios

### 5. En la organización, ¿qué frase describe mejor la posición que tiene Ud.?(\*)

Seleccione  
Una posición directiva o de gerente  
Mandos medios, jefe, coordinador ( con responsabilidad de jefatura y dirección, pero depende de otra jefatura o Gerencia)  
Una posición subordinada (tiene un jefe)

### 6. Deseas ser identificado en la encuesta?(\*)

☐ Anónimo  
☐ Identificarme

### 8. ¿Cual es su nivel salarial Actual?(\*)

Seleccione

Entre 616.000 y 1.214.000 pesos  
Entre 1.294.000 y 2.318.000 pesos  
Entre 2.422.000 y 3.400.000 pesos  
Entre 3.535.000 y 4.878.000 pesos  
Entre 5.071.000 y 6.286.000 pesos  
Mayor a 6.556.000 de pesos

### 9. Como parte de su trabajo, ¿Ud. supervisa el trabajo de otros empleados o les dice a otros que trabajo tienen que hacer? (Personas a Cargo?)(\*)

Seleccione  
Si  
No

### 3. Sobre el trabajo

11. ¿Qué modalidad de contrato tiene Ud.?(\*)

Termino Indefinido  
Prestación de Servicios  
Pasantia  
Otro

12. ¿Cuánto tiempo lleva en su actual trabajo?(\*)

- ☐ Menos de 1 año  
☐ Entre 1 y menos de 3 años  
☐ Entre 3 y menos de 5 años  
☐ Entre 5 y menos de 8 años  
☐ 8 años o más

13. Además del trabajo en Emssanar, ¿tiene otro u otros trabajos remunerados?(\*)

Sí, de manera habitual  
Sí, pero sólo ocasionalmente  
Sí, trabajo de temporada  
No, no tengo otros trabajos

14. En su actual trabajo con EMSSANAR, Ud. siente su relación de empleo como:(\*)

- ☐ Estable, seguro en el futuro  
☐ Estable, seguro en este momento  
☐ Inestable

15. De las siguientes afirmaciones, elija el cambio que más le gustaría que se realice en EMSSANAR:(\*)

- ☐ Tener horarios flexibles que usted pueda organizar  
☐ Que se planifiquen las tareas y que se respete lo planificado  
☐ Tener libertad para hacer cambios en el lugar de trabajo  
☐ Mejorar el trato y la cooperación entre los compañeros, los mandos medios y la jefatura  
☐ La forma como se definen los salarios  
☐ Ninguna de las anteriores  
☐ Otra

17. Con respecto a las siguientes situaciones ¿Con qué frecuencia usted?.(\*)

	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
a. Tiene miedo de reclamar mejores condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Se siente indefenso(a) ante el trato injusto de sus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tiene miedo que lo despidan si no hace lo que le piden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Considera que lo (a) tratan de forma discriminatoria o injusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Considera que lo (a) tratan de forma autoritaria o violenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Lo (a) obligan a trabajar más horas de las que corresponden según su horario laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Lo (a) hacen sentir que usted puede ser fácilmente reemplazado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Lo(a) obligan a realizar actividades o tareas que no corresponden al tipo de trabajo para el que está contratado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

i. Se siente preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en caso que lo despidan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Se siente preocupado por que le cambien las condiciones de su salario (le exijan un nuevo perfil, le congelen el salario, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Se siente preocupado por que lo despidan o no le renueven el contrato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Con respecto a las siguientes situaciones, en EMSSANAR¿Con qué frecuencia los trabajadores pueden?.(\*)**

	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre	No Aplica
a. Tomarse los días feriados sin problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Hacer uso de licencia maternidad o paternidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Hacer uso de las incapacidades médicas sin problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Ir al médico sin problemas cuando lo necesita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Tomar las vacaciones sin problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Pedir o tomarse un día libre por motivos familiares o personales sin problemas cuando lo necesita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. De las siguientes afirmaciones, elija el cambio que más le gustaría que se realice en EMSSANAR:(\*)**

☐ Que se respeten efectivamente los períodos de vacaciones

☐ Que los salarios se incrementen al menos en lo de Ley

☐ El cumplimiento de la normativa laboral

☐ El cumplimiento del Plan Carrera

☐ Ninguna de las anteriores

☐ Otro

**20. ¿Considera usted que en EMSSANAR existe algún nivel de tensión(conflicto) entre los siguientes grupos sociales?(\*)**

	Mucha tensión	Algo de tensión	Nada de tensión	No sabe - No Responde
a. Entre Junta Directiva y Trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Entre Grupo gerencial y Operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Hombres y Mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Adultos y jóvenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Trabajadores Antiguos y Nuevos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Entre Regionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Entre Unidades de Negocio y Areas corporativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Entre Unidades de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Califique cómo se siente con su trabajo(\*)**

	Nunca	Rara Vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
a. ¿Disfruta usted con el trabajo que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. ¿Le deja el trabajo suficiente tiempo libre para otras cosas que desea hacer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. ¿Le impiden los problemas o preocupaciones del trabajo disfrutar de su tiempo libre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. ¿Termina usted su jornada laboral tan cansado que solo quiere descansar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. ¿El trabajo que usted hace le provoca un permanente estado de estrés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. ¿Ha pensado cambiar de empleo por las malas condiciones de su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Ud. Tiene o puede tomarse el tiempo establecido para el refrigerio (break, onces, café) ?(\*)

Sí, Siempre    Sí, A veces    No, Nunca

☐ ☐ ☐

#### 4. Sobre el salario

23. ¿El salario que recibe por su trabajo le permite cubrir sus necesidades básicas y gastos regulares?(\*)

- ☐ Siempre  
☐ Casi siempre  
☐ Rara vez  
☐ Nunca

24. ¿Su salario o ingreso le permite cubrir gastos imprevistos?(\*)

- ☐ Siempre  
☐ Casi siempre  
☐ Rara vez  
☐ Nunca

25. Teniendo en cuenta su nivel de formación, el cargo que desempeña, su experiencia y la región donde reside considera que su salario se encuentra ...(\*)

- ☐ Por encima del promedio del mercado  
☐ Al promedio del mercado  
☐ Por debajo del mercado  
☐ No sabe

26. ¿Cree que el método de asignación de salarios (escala salarial) es Justo? (Justo: permite llevar al trabajador un vida adecuada a su posición social)(\*)

Sí    No

☐ ☐

28. ¿Cree que el método de asignación de salarios (escala salarial) es Equitativo? (Equitativo: se utiliza los mismos criterios o políticas para todos los niveles organizacionales)(\*)

Sí    No

☐ ☐

30. Su sueldo se incremento luego de la aplicación de la escala salarial en ?(\*)

Seleccione   
No tuve ningún incremento estoy congelado (0%)  
El Incremento no alcanzó lo de Ley ( Menor que el 3,7%)  
El Incremento fue lo de Ley (el 3,7%)  
El Incremento supero lo de Ley (Mayor que el 3,7%)  
El Incremento fué significativo (Mayor o igual al 10%)

< Anterior

Siguiente >

## 5. Evaluación de la Satisfacción

32. En General ¿Cual es su nivel de Satisfacción con la organización EMSSANAR? (\*)

0 (Muy Insatisfecho) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Muy Satisfecho)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. ¿Cual es su nivel de Satisfacción con el área en la que labora? (\*)

0 (Muy Insatisfecho) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Muy Satisfecho)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño de su Jefe Inmediato? (\*)

0 (Muy Insatisfecho) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Muy Satisfecho)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. De acuerdo a su nivel de responsabilidad y funciones asignadas. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su salario? (\*)

0 (Muy Insatisfecho) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Muy Insatisfecho)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el Método utilizado por la empresa (escala salarial) para la asignación salarial? (\*)

Muy Insatisfecho Insatisfecho Satisfecho Muy Satisfecho No conozco el método utilizado

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

## 6. El Sistema de Salarios y su impacto en la organización

Califique el impacto del sistema de salarios implementado en EMSSANAR (escala salarial) a **Nive Organizacional** en los siguientes aspectos:

37. ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró la **SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN** de los empleados de EMSSANAR? (\*)

Seleccione

- Mejóro significativamente
- Mejóro
- Se mantuvo igual
- Disminuyó
- Disminuyó significativamente

38. ¿La implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró el **DESEMPEÑO** de la organización aportando en la consecución de sus objetivos? (\*)

Seleccione

- Mejóro significativamente
- Mejóro
- Se mantuvo igual
- Disminuyó
- Disminuyó significativamente

39. ¿Esta usted de acuerdo en que el sistema de salarios (escala salarial) motiva a los empleados a **HACER CARRERA** dentro de la organización? (\*)

Seleccione

- Completamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

40. ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) fue determinante para mejorar los **PERFILES DE FORMACIÓN** dentro de la organización? (\*)

Seleccione

- Si, fue determinante
- Fue importante
- No tan importante
- No influyó en la mejora de los niveles de formación

## 7. El Sistema de Salarios y su impacto en su equipo de trabajo

Califique el impacto del sistema de salarios implementado en EMSSANAR (escala salarial) en **su equipo de trabajo** en los siguientes aspectos:

41. ¿Cree usted que la implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró **la satisfacción y motivación** de su equipo de trabajo? (\*)

Seleccione	▼	Mejóro significativamente
		Mejóro
		Se mantuvo igual
		Disminuyó
		Disminuyó significativamente

42. ¿La implementación del sistema de salarios (escala salarial) mejoró el **DESEMPEÑO** de de su equipo de trabajo permitiéndole alcanzar los objetivos de área? (\*)

Seleccione	▼	Mejóro significativamente
		Mejóro
		Se mantuvo igual
		Disminuyó
		Disminuyó significativamente

43. ¿Esta usted de acuerdo en que el sistema de salarios (escala salarial) motivó a su equipo de trabajo a **hacer carrera** dentro de la organización? (\*)

Seleccione	▼	Completamente de Acuerdo
		De Acuerdo
		En desacuerdo
		Totalmente en desacuerdo

44. ¿Cree usted que el sistema de salarios (escala salarial) motivó a su equipo de trabajo a mejorar sus **NIVELES DE FORMACION**? (\*)

Seleccione	▼	Si, fue determinante
		Fue importante
		No tan importante
		No influyó en la mejora de los niveles de formación

## 8. Como le impacta el sistema de salarios de manera personal

Califique el impacto del sistema de salarios implementado en EMSSANAR (escala salarial) a **Nivel Personal** en los siguientes aspectos:

45. ¿Su nivel de **satisfacción y motivación** personal con EMSSANAR ha mejorado desde la aplicación del Sistema de salarios(escala salarial)? (\*)

Seleccione	▼	Mejóro significativamente
		Mejóro
		Se mantuvo igual
		Disminuyó
		Disminuyó significativamente

46. ¿Considera que su **desempeño** individual se ha mejorado desde la aplicación del sistema de salarios (escala salarial)? (\*)

Seleccione	▼	Mejóro significativamente
		Mejóro
		Se mantuvo igual
		Disminuyó
		Disminuyó significativamente

47. ¿El sistema de salarios (escala salarial) lo estimula a usted a **hacer carrera** dentro de la organización? (\*)

Seleccione	▼	Completamente de Acuerdo
		De Acuerdo
		En desacuerdo
		Totalmente en desacuerdo

48. ¿Usted ha mejorado su **nivel de formación**, gracias a la implementación de la políticas definidas en el sistema de salarios (escala salarial) ? (\*)

Seleccione	▼	Si, fue determinante
		Fue importante
		No tan importante
		No influyó en la mejora de los niveles de formación

**Anexo 5.** Protocolo de Verificación de diligenciamiento encuesta

**PROTOCOLO DE VERIFICACION DE DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA PARA  
ESTUDIO EMPRESARIAL**

*a. SALUDO*

Muy buen [día/tarde], mi nombre es: [Nombre y Apellido], lo llamo de EMSSANAR, con el fin de brindar información al funcionario (a): XXX. Con ella/el hablo?:

**// RESPUESTA: NO**

Preguntar por otro número de celular del funcionario

*b. INFORMACION SOBRE LA RECEPCION DEL CORREO*

Compañero, queremos informarle que la organización adelanta un estudio sobre los factores que influyen en la satisfacción, el desempeño y la formación del personal; Usted ha sido seleccionado para responder una encuesta que nos permitirá obtener esta información, la cual hemos enviado a través de un link, a su cuenta personal de correo electrónico.

Ud. me puede confirmar si recibió un correo remitido por el Dr. Carlos Fajardo, Gerente de EMSSANAR, relacionado con dicha encuesta?

**//SI RECIBIO CORREO ELECTRONICO**

Registrar respuesta en BD

Ud. ya realizó la encuesta?

**//SI REALIZO ENCUESTA**

Registrar respuesta en BD

**//NO REALIZO ENCUESTA**

Le recuerdo que hay plazo hasta el 12 de septiembre para diligenciarla. Se le ha presentado alguna dificultad para hacerlo? Cuál?

**//SI PRESENTA DIFICULTAD**

Registrar respuesta en BD



**//NOPRESENTA DIFICULTAD**

Registrar respuesta en BD

**//NO RECIBIO CORREO ELECTRONICO**

Ud. desea que se le envíe la encuesta en medio físico? ó a otro correo electrónico?

**//SI**

Me permite por favor su dirección para hacerle llegar la encuesta y me confirma si el electrónico XXXX es correcto.

**//NO**

Ud. es tan amable, me confirma si el electrónico XXXX es correcto.

Le solicitamos comedidamente una vez reciba el correo, envíe un mensaje de confirmación

Le recuerdo que hay plazo hasta el 12 de septiembre para diligenciar la encuesta.

*c. DESPEDIDA*

Le agradecemos por la atención prestada y Recuerde que le hablo con \_[Nombre y Apellido], de EMSSANAR EPS, que tenga un buen(a) día/tarde.

**Anexo 6. Informe de Verificación del diligenciamiento de encuesta**  
**VERIFICACION DE DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA PARA ESTUDIO**  
**EMPRESARIAL**  
**SEPTIEMBRE / 2014**

**CREDITOS**

Cliente: Milton Sánchez	Jefe Planeación y Calidad
Diseño del Estudio:	
Milton Sánchez	Jefe Planeación y Calidad
María Constanza Ortiz	Coordinadora Centro de Contactos

Aprobación de Estudio:	
Milton Sánchez	Jefe Planeación y Calidad

Coordinación Técnica aplicación de Herramientas

Linda Carolina González	Supervisora Centro de Contactos
Aplicación de Herramientas:	
Catherine Rodríguez	Agente del Centro de Contactos Junior
Alejandra Leyton	Agente del Centro de Contactos Junior
Carlos Shut	Practicante CETEM

Tabulación y Presentación

Linda Carolina González	Supervisora Centro de Contactos
-------------------------	---------------------------------

**PRESENTACIÓN**

El Centro de Contactos de la Cooperativa Multiactiva es uno de los primeros centros In-house de la región, con experiencia en el montaje, implementación y operación de servicios para el sector salud, específicamente en servicio al cliente, brindando atención oportuna a los usuarios, a través del uso de tecnología de punta, talento humano competente y eficiente manejo de los recursos. La infraestructura física y tecnológica del Centro de Contactos, permite hacer gestión tanto de llamadas de entrada, como de salida. En este sentido se ofertan los siguientes servicios:

- É *Línea de atención e información al usuario*
- É *Recepción de peticiones, quejas y reclamos*
- É *Toma de pedidos*
- É *Información sobre productos y servicios*
- É *Actualización de bases de datos*
- É *Encuestas de satisfacción de servicios*
- É *Investigación de mercados*
- É *Venta de servicios y productos*
- É *Seguimiento a las Ventas (Post-Venta)*
- É *Divulgación de Información*
- É *Construcción y actualización de bases de datos*

*Esperamos colmar sus expectativas y aportar en el desarrollo de su negocio.*

#### FICHA TECNICA

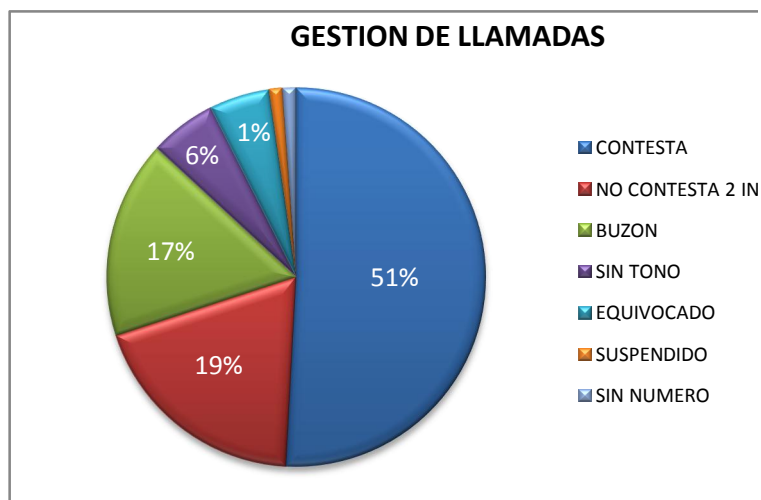
DESCRIPCIÓN	DETALLE
Población Objeto	Base de datos de funcionarios EMSSANAR
Total Base de Datos	350 registros
Contactos Efectivos BD	178
Tipo de Estudio	Sondeo con llamada telefónica
Instrumento	Entrevista estructurada abierta
Contactos Fallidos	172
Nivel de Efectividad	59%
Período de Llamadas	Del 4 al 6 de septiembre de 2014
Horario de Llamadas	Jueves y Viernes de 1:30pm a 5:30pm - Sábado de 8am-12pm
Duración Promedio Llamada	2:00 minutos

#### GESTIÓN DE LLAMADAS

Los resultados detallados de la gestión de las llamadas se muestran a continuación:

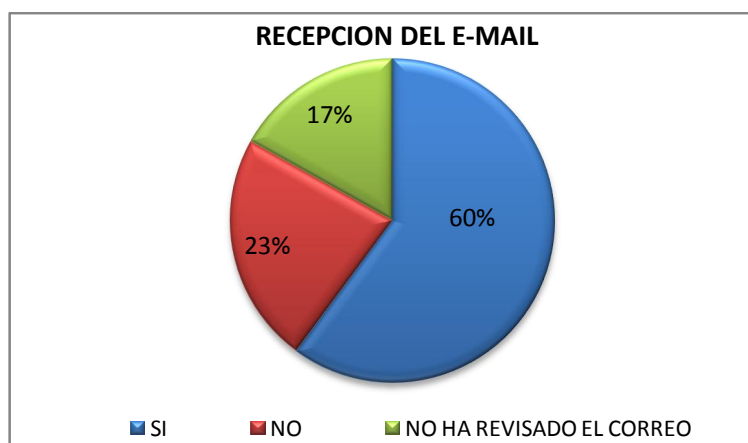
El 59 % de las llamadas fueron efectivas

GESTIÓN	No.
CONTESTA	178
NO CONTESTA INTENTOS	2
BUZON	67
SIN TONO	59
EQUIVOCADO	20
SUSPENDIDO	18
SIN NUMERO	4
TOTAL	350



El 60 % de los encuestados confirmaron la recepción del correo

RECIBIÓ EL CORREO?	No.
SI	107
NO	41
NO HA REVISADO EL CORREO	30
TOTAL	178



*Ud. me puede confirmar si recibió un correo remitido por el Dr. Carlos Fajardo, Gerente de EMSSANAR, relacionado con dicha encuesta?*

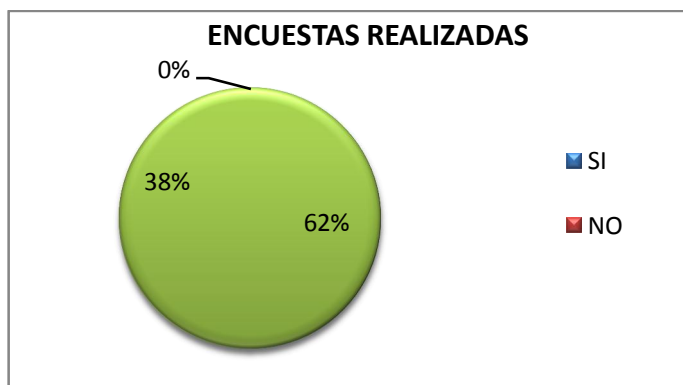
#### **OBSERVACIONES:**

La Sra. Martha Cristina Ruiz Eraso, Auxiliar de Dispensación de la Clínica las Américas, informa que renunció.

La Sra. Sandra Naytu Bolaños Silva, Coordinador Municipal de Orito, se encuentra de vacaciones

El 62 % de los encuestados confirman haber realizado la encuesta

REALIZÓ LA ENCUESTA?	No.
SI	66
NO	41
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>



*Ud. ya realizó la encuesta?*

De los encuestados que NO han realizado la encuesta, el 80% afirman que se les ha presentado una dificultad.

ALGUNA DIFICULTAD?	No.
SI	33
NO	8
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

DETALLE DIFICULTADES	No.
FALTA DE TIEMPO	20
INCAPACIDAD	1
NO ALCANZO A COMPLETARLA	1
PROBLEMAS DE SALUD	1
SE CAYÓ E INTERNET	1
NO LE PERMITE ABRIR EL LINK	3
NO TIENE ACCESO A INTERNET	3
SE ENCUENTRA REALIZANDO LA ENCUESTA	1
<b>Total general</b>	<b>31</b>

*Se le ha presentado alguna dificultad para hacerlo? Cual?*

27 funcionarios requieren se le reenvíen la información

MEDIO DE REENVIO	No.
------------------	-----

CORREO ELECTRONICO	25
MEDIO FISICO	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

*Ud. desea que se le reenvíe la encuesta en medio físico o a otro correo electrónico?*

#### MEDIO FISICO

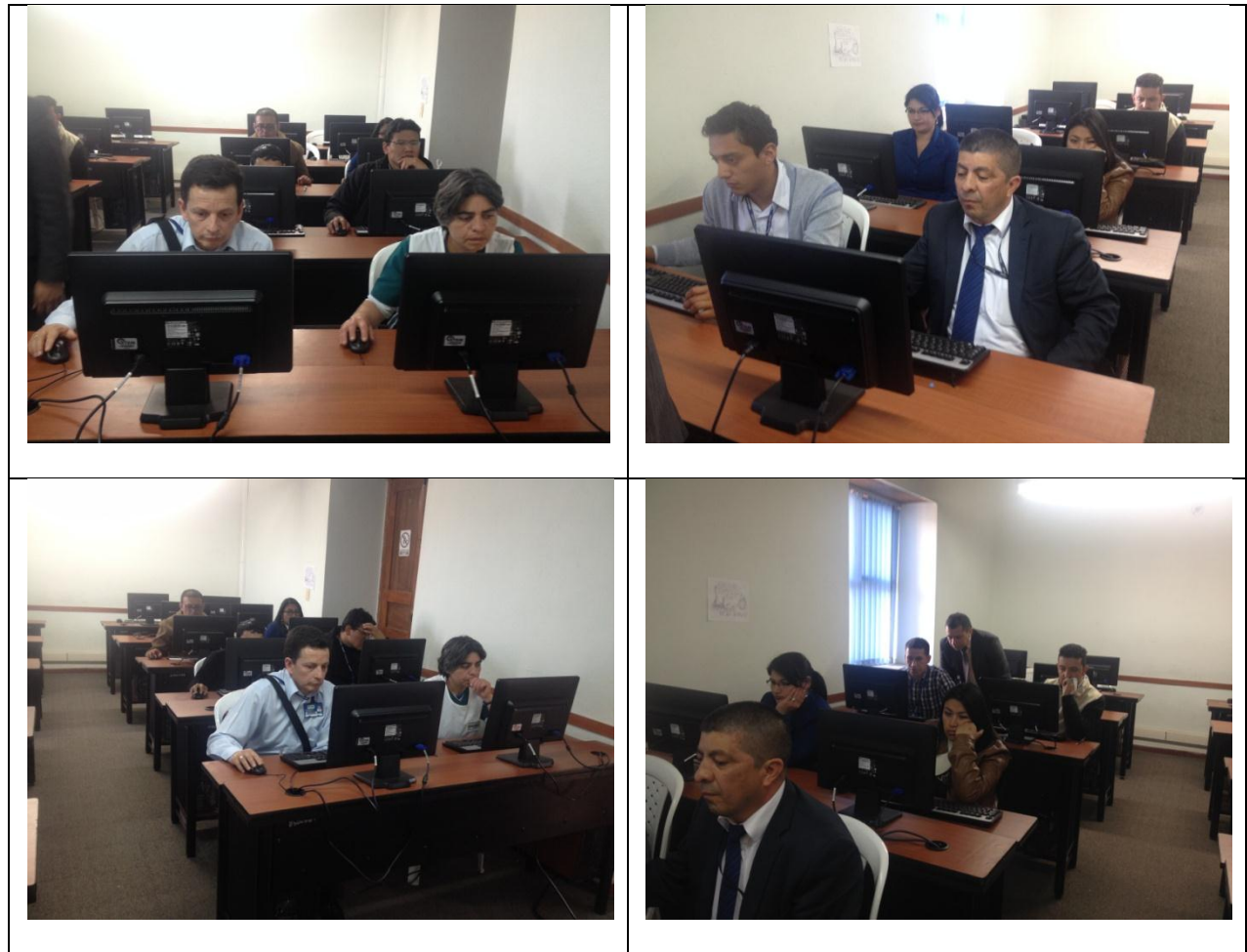
FUNCIONARIO	CARGO	UNIDAD DE NEGOCIO	REGIONAL	CORREO ELECTRÓNICO
Segundo Guillermo Benavides Álvarez	Coordinador Municipal	EMSSANAR ess	Nariño	SEDE CRESEMILLAS
Ruth Medina Santana	Enfermera Zonales Aps	EMSSANAR ess	Valle	CALL 37A N27 30 B SANTA RITA PALMIRA

#### CORREO ELECTRONICO

FUNCIONARIO	CARGO	UNIDAD DE NEGOCIO	REGIONAL	CORREO ELECTRÓNICO
Enilda Del Socorro Bolaños Gómez	Auxiliar Enfermería	Cooemssanar IPS	Nariño	<a href="mailto:socorro0313@gmail.com">socorro0313@gmail.com</a>
Nelly Alexandra Canchala Rosero	Auxiliar de Laboratorio Clín.	Cooemssanar IPS	Nariño	<a href="mailto:nalexarosero@gmail.com">nalexarosero@gmail.com</a>
Gloria Cecilia Huertas Burbano	Auxiliar de Servicios Gnres	Cooemssanar IPS	Nariño	<a href="mailto:luzdeluna2705@gmail.com">luzdeluna2705@gmail.com</a>
Nilsa Adriana Argoty Cabrera	Fisioterapeuta	Cooemssanar IPS	Nariño	<a href="mailto:FTADRIANAARGOTY@GMAIL.COM">FTADRIANAARGOTY@GMAIL.COM</a>
Gladys Isabel Narváez Flores	Higienista Oral	Cooemssanar IPS	Nariño	<a href="mailto:chavitas572@gmail.com">chavitas572@gmail.com</a>
Diego Fernando Gómez	Auxiliar Enfermería	Cooemssanar IPS	Valle	<a href="mailto:manolito2128@hotmail.com">manolito2128@hotmail.com</a>
Bony Durley Lasso Ceballos	Enfermera	Cooemssanar IPS	Valle	<a href="mailto:diaguitomixx@outlook.com">diaguitomixx@outlook.com</a>
Julia María Bello Erazo	Administrador de Droguerías	Cooemssanar SF	Valle	JULIABELLOERAZO1963@HOTMAIL.COM
Darwin Zico Estacio Guerra	Auxiliar Afiliación y Registro	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:zicoguerra@hotmail.com">zicoguerra@hotmail.com</a>
Diego Fernando Ceballos Cepeda	Asistente Técnico de Mantenimiento y Sistemas	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:diefer2386@gmail.com">diefer2386@gmail.com</a>
Sandra Milena Parra Tabera	Agente Centro de Contacto	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:PAPOCUCO@GMAIL.COM">PAPOCUCO@GMAIL.COM</a>
Diego Bayron Arciniegas Nupan	Auxiliar de Servicios Generales	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:ARCINIEGASDIEGO@YaHOO.COM">ARCINIEGASDIEGO@YaHOO.COM</a>
Carol Ximena López Pastas	Enfermera Zonales Aps	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:zonacentroemssanar@hotmail.com">zonacentroemssanar@hotmail.com</a>
Gislena Ruby Medina Benavides	Profesional de Servicio Al Usuario	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:gislenamedina@emssanar.org.co">gislenamedina@emssanar.org.co</a>

FUNCIONARIO	CARGO	UNIDAD DE NEGOCIO	REGIONAL	CORREO ELECTRÓNICO
Maria Elena Riascos Noguera	Auditor Medico	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:MALENA.RIASCOSNOGUERA@gmail.com">MALENA.RIASCOSNOGUERA@gmail.com</a>
Giovanny Esteban David Montalvo	Auxiliar Administrativo Siau	EMSSANAR ess	Nariño	<a href="mailto:g.e.d.m@hotmail.com">g.e.d.m@hotmail.com</a>
Neisler Abadia Londoño	Profesional de Servicio Al Usuario	EMSSANAR ess	Valle	NEISLER@GMAIL.COM
Jeniffer Gómez Rodríguez	Profesional de Servicio Al Usuario	EMSSANAR ess	Valle	gorito923@hotmail.com
Sandra Viviana Bonilla Posso	Profesional de Servicio Al Usuario	EMSSANAR ess	Valle	<a href="mailto:sandrabonilla@hotmail.com">sandrabonilla@hotmail.com</a>
Hernán Felipe Dorado Satizabal	Auditor Medico	EMSSANAR ess	Valle	emssanarauditoriacentro@gmail.com
Claudia Lorena Zuluaga Mejía	Abogado	EMSSANAR ess	Valle	claudiazuluaga@emssanar.org.com
Edgar Alexander Ospina Sánchez	Auxiliar Afiliación y Registro	EMSSANAR ess	Valle	chiminey1212@gmail.com
Carmen Yanila Morero Ibarguen	Profesional de Servicio Al Usuario	EMSSANAR ess	Valle	CARMENMORENO@EMSSANAR.ORG.CO
Carlos Andrés Figueroa Fernández	Enfermero de Referencia	EMSSANAR ess	Valle	<a href="mailto:figueroac54@hotmail.com">figueroac54@hotmail.com</a>
María Olga Salazar Ospina	Auxiliar de Servicios Generales	EMSSANAR ess	Valle	<a href="mailto:marisala777@yahoo.com">marisala777@yahoo.com</a>

### Anexo 7. Aplicación prueba piloto encuesta



Anexo 8. Validación del instrumento por Estadística Regional (medio magnético)

Anexo 9. Acta de Reunión para la evaluación de las Alternativas de solución (medio magnético)

Anexo 10. Base de datos del personal encuestado (medio magnético)

Anexo 11. Base de datos de encuestas aplicadas (medio magnético)

Anexo 12. Entrevistas (medio magnético)